

REVISTA

# ucema

marzo 2008

## notas de análisis

Malvinas, un conflicto evitable  
América latina y la guerra  
Cambio individual y organizacional  
Entender el modelo productivo

## sociales

Profesores por el mundo

# Venta Consultiva

Entrevista a Alejandra Falco

Ingeniería en Informática  
Contador Público  
Dirección de Empresas  
Economía  
Ciencias Políticas



*podés elegir*

## Calidad académica

Te formarás con profesores de excelente nivel académico. Más del 60% de las materias está dictado por profesores de dedicación full-time.

## Salida laboral y pasantías

Podrás insertarte laboralmente a través de pasantías, búsquedas laborales y talleres con empresas, ONGs, organismos internacionales y consultoras con las que tendrás contacto.

## Programa de intercambio

Tendrás la posibilidad de cursar un semestre en prestigiosas universidades de América Latina, Estados Unidos, Canadá y Europa.

## Biblioteca

Completamente informatizada, con todos los recursos que necesitás para estudiar, y con calidad certificada por la norma ISO 9001:2000.

[www.ucema.edu.ar](http://www.ucema.edu.ar)

Informes: (011) 6314-3000 • [grado@ucema.edu.ar](mailto:grado@ucema.edu.ar)  
Sede Central: Av. Córdoba 374, Ciudad de Buenos Aires.



**UCEMA**





## 02 agenda

## 04 programa cultural

## 06 seguridad informática

*Claves para estar protegido en el hogar*, por R. Langdon.

## 07 académicas

*Nueva publicación de M. Conte Grand.*

## 08 desarrollo profesional

*¿Qué se necesita hoy para ser un buen jefe?*, por M. Frías.

Actividades para alumnos y graduados.

Pasantía laboral en *Pittsburgh Supercomputing Center*.

## 11 académicas

*¿Tu vida vale más que un minicooper?* por F. Fawaz,

S. Mantilla y N. Teplitz.

## 12 entrevista

Alejandra Falco: "*El eje debe estar puesto en el cliente y sus problemas*"

## 16 notas de análisis

*Malvinas: el porqué de un conflicto evitable*, por A. Corbacho.

*América latina y la guerra: una paradoja agri dulce*, por C. Escudé.

*Cambio individual y organizacional*, por M. Gallacher.

*Tratando de entender el modelo productivo (un modelo para armar)*, por C. Rodríguez.

## 28 sociales

Profesores por el mundo.

*Mi viaje a China*, por J. Schneider.

*Mis vacaciones en Ecuador*, por L. Montuschi.

## 30 dónde están ahora

Cambios laborales de alumnos y graduados.

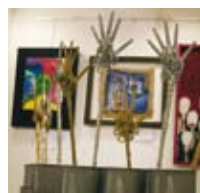
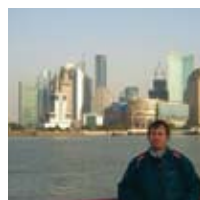
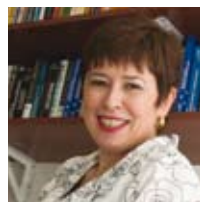
## 31 arte

Muestra de la Asociación de Colegios del Bachillerato Internacional del Río de la Plata.

Muestra de Pancu Ledesma.

## 32 cuadro de honor

## 32 posdata



**Revista UCEMA** - Año II - Número 5

Editor: Carlos A. Rodríguez • Jefa de redacción: Valeria Maruffo • Notas de análisis: Mariano Fernández y Jorge Streb (co-editores) Katherina Fernández (asistente del comité editorial) • Desarrollo Profesional: Ariela Vinitzky • Diseño y fotografía: Brenda Lamothe Coulomme y Alejandro Aranda.

Agradecemos a las siguientes empresas que contribuyen con su apoyo al programa de Becas Análisis para alumnos de las Licenciaturas en Economía y en Dirección de Empresas. ACE Seguros S.A. / Galaxy Entertainment Argentina S.A. / Organización TECHINT / PCFG Advisory S.A.- Perez Companc Family Group.

Las opiniones de las notas firmadas corresponden a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de la Universidad del CEMA.

La revista de UCEMA es una publicación bimestral de la Universidad del CEMA. Se autoriza su reproducción citando la fuente. Av. Córdoba 374 (C1054AAP) Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Tel: (541)6314-3000 E-mail: revista@ucema.edu.ar www.ucema.edu.ar

## Marzo

---

### Programas Ejecutivos

Más información: [ejecutivos@ucema.edu.ar](mailto:ejecutivos@ucema.edu.ar)



Está abierta la inscripción para los siguientes

Programas Ejecutivos:

#### **Dirección de Empresas**

Inicio: 25 de marzo

Clases: martes y jueves de 18:30 a 21:00 (20 reuniones)

#### **Finanzas de Empresas**

Inicio: 25 de marzo

Clases: martes y jueves de 18:30 a 21:00 (20 reuniones)

#### **Mercado de Capitales**

Inicio: 31 de marzo

Clases: lunes y miércoles de 18:30 a 21:00 (20 reuniones)

## Abril

---

### Programas de Actualización

Más información: [actualizacion@ucema.edu.ar](mailto:actualizacion@ucema.edu.ar)

Comienzan los Programas de Actualización, abiertos a todos los profesionales que quieran profundizar sus conocimientos en temas puntuales de negocios y finanzas.

#### **Preparación para el Examen CFA**

A cargo del Departamento de Finanzas

Inicio: 18 de marzo

Clases: martes y jueves de 18:30 a 21:30 (16 reuniones)

#### **Finanzas para No Especialistas**

José Pablo Dapena, Master in Economics and Finance, London School of Economics. Dr. en Economía, UCEMA.

Inicio: 4 de abril

Clases: viernes de 9 a 18 (3 reuniones)

#### **Venta Consultiva**

Alejandra E. Falco, Ingeniera Naval, ITBA. Dr. en Dirección de Empresas (Cand.), UCEMA

Inicio: 4 de abril

Clases: viernes de 9 a 18 (2 reuniones)

#### **Diseño de un Business Plan**

Francisco Pertierra Cánepa, Master en Dirección de Empresas, UCEMA. Especialización en Entrepreneurship, U. of California, San Diego.

Inicio: 15 de abril

Clases: martes de 18:30 a 21:30 (10 reuniones)

#### **Tributación**

Silvia Catinot, Posgrado en especialización tributaria, UNR.

Ricardo Fenochietto, Posgrado en Especialización Tributaria, UBA.

Julián Martín, Contador Público, UBA.

Ignacio Martínez Tanoira, Posgrado en Derecho Aduanero, UBA.

Guillermo Rodríguez Use, Dr. en Derecho y Ciencias Sociales, UBA.

Inicio: 16 de abril

Clases: miércoles de 18:30 a 21:00 (10 reuniones)

#### **Negociación**

Ignacio Bossi, Magister en Dirección de Empresas, IESE Barcelona.

Inicio: 17 de abril

Clases: jueves de 18:30 a 21:30 (10 reuniones)

#### **Gestión de Recursos Humanos**

Cristina Minolli, Magister en Dirección de Empresas, UCEMA.

Inicio: 17 de abril

Clases: jueves de 18:30 a 21:30 (10 reuniones)

#### **Tablero de Comando**

Alejandra E. Falco, Ingeniera Naval, ITBA. Dr. en Dirección de Empresas (Cand.), UCEMA.

Inicio: 9 de mayo

Clases: viernes de 9 a 18 (1 reunión)

#### **Dirección de Empresas de Servicios Profesionales**

Alejandra E. Falco, Ingeniera Naval, ITBA. Dr. en Dirección de Empresas (Cand.), UCEMA y Rodrigo Funes de Rioja, MBA, Duke University.

Inicio: 16 de mayo

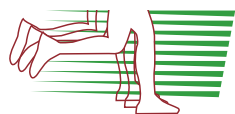
Clases: viernes de 9 a 18 (3 reuniones)

## Abril

### Torneo Intercolegial de Fútbol y Hockey

La UCEMA organiza el VII Encuentro Intercolegial Deportivo para alumnos de 4to. y 5to. año del secundario. Se organizará un torneo de fútbol masculino y hockey femenino con la modalidad de 7 jugadores. El encuentro será el 16 de abril en el campo deportivo Ernesto del Monte.

Más información: [deportes@ucema.edu.ar](mailto:deportes@ucema.edu.ar)



**MARATON UCEMA**  
2008

### Maratón UCEMA 2008

El domingo 13 de abril se correrá la IV Maratón UCEMA, en la Costanera Sur. El evento es organizado por el Centro de Graduados, a beneficio de diferentes instituciones de bien público. Habrá importantes premios para los ganadores, además de una remera Puma para todos los inscriptos.

Más información: [cgc@ucema.edu.ar](mailto:cgc@ucema.edu.ar)

## Agronegocios

Más información: [conferencias@ucema.edu.ar](mailto:conferencias@ucema.edu.ar)

### Seminario sobre Biocombustibles

El 18 de abril, el Ing. Agrónomo (UBA) Héctor Huergo, dictará un seminario sobre la irrupción de los biocombustibles en la escena agropecuaria en el marco del Ciclo de Seminarios de Agronegocios.

## Congreso de Recursos Humanos

Más información: [info@ucema.edu.ar](mailto:info@ucema.edu.ar)

Los próximos 22 y 23 de abril la Universidad realizará un nuevo Congreso de Recursos Humanos, en el que académicos, consultores y empresarios discutirán y darán charlas sobre los últimos avances en el área.

El evento está destinado a gerentes y directores de recursos humanos de empresas y consultoras, y requiere inscripción previa.

## Mayo

### Agronegocios

#### Seminario "China no es el Dorado"

El 16 de mayo, Felipe de la Balze, Master in Public Administration de Princeton University, disertará sobre China y las oportunidades que existen en el sector de los agronegocios.

Más información: [conferencias@ucema.edu.ar](mailto:conferencias@ucema.edu.ar)



# [ cultura ]

El programa cultural UCEMA – Santa Catalina se lleva a cabo con entrada gratuita todas las semanas de abril a noviembre en el auditorio UCEMA, Reconquista 775.

Las funciones de cine son los lunes a las 19:00 y los conciertos, el último miércoles del mes a las 19:00.

## » Cine

**Lunes 7 de abril**  
**Cortos de Charles Chaplin**  
(Comedia)

**Lunes 14 de abril**  
**Morir en Madrid**  
de Frédéric Rossif  
(Francia/ 1963. Documental)

**Lunes 21 de abril**  
**La casa del lago**  
de Alejandro Agresti  
(Estados Unidos/ 2006.  
Comedia dramática)

**Lunes 28 de abril**  
**Mussolini, último acto**  
de Carlo Lizzani  
(Italia / 1974. Drama)

abril

**Lunes 5 de mayo**  
**La rosa púrpura del Cairo**  
de Woody Allen  
(Estados Unidos/ 1985. Comedia)

**Lunes 12 de mayo**  
**Juan Moreira**  
de Leonardo Favio  
(Argentina/ 1972. Drama épico)

**Lunes 19 de mayo**  
**El caimán**  
de Nanni Moretti  
(Italia/ 2006. Comedia dramática)

**Lunes 26 de mayo**  
**A la hora señalada**  
de Fred Zinnemann  
(Estados Unidos/ 1952. Western)

mayo

## » Películas destacadas abril y mayo

### La casa del lago



El film que marca la reunión de Sandra Bullock y Keanu Reeves luego de la trepidante Máxima velocidad (1993) cuenta la historia de amor entre dos personas que viven en la misma casa, pero en diferentes tiempos. El medio de comunicación entre ambos es el buzón postal, por el cual se envían cartas. Los separa el tiempo, claro está, la duda de no saber si lo que sienten es real o una mera fantasía, y ciertas circunstancias trágicas.

### La rosa púrpura del Cairo



Son los tiempos de la Depresión y Cecilia se desloma trabajando como camarera en Nueva Jersey mientras su marido se dedica a hacer el vago. Su única vía de escape es el cine, al que acude una y otra vez para refugiarse de la realidad y soñar con un mundo de champagne, smokings y fiestas elegantes. Una noche, uno de los personajes de su película favorita, La rosa púrpura de El Cairo, se fija en ella y atravesará la pantalla para conocerla.

**30 de abril a las 19 en el Auditorio UCEMA**

## Willy González y Micaela Vita

**Dúo de bajo y voz**

El ciclo "Toda la música para todos" abre el año el 30 de abril con la presentación del disco "Ares y mares" de Willy González y Micaela Vita, que recorre el cancionero popular latinoamericano. Un repertorio tradicional interpretado por un bajo de seis cuerdas y una voz femenina. Se destacan "Bailarín de los montes" de Peteco Carabajal; "El tímido" de Raúl Carnota; "Baguala de Juan Poquito" de María Elena Walsh; "Fina estampa" de Chabuca Granda y "Recuerdos de Ypacaraí" de Mirkin y Demetrio Ortiz.

Willy González es director de ensambles y profesor en las cátedras de Improvisación, Ritmos latinoamericanos y Arreglos en la Escuela de Música Contemporánea y profesor de Arreglos y Versiones en la carrera de Tango y Folclore del Conservatorio Superior de Música Manuel de Falla. Grabó 17 discos con distintas formaciones. "Soundances" editado en USA, Alemania y España, fue nominado al Grammy Latino como mejor album de jazz en 2005. Recibió el 1º premio del Fondo Nacional de las Artes en 2006 "Canción de Raíz Folclórica Región Litoral" por el tema Yasy Yateré, grabado por Micaela Vita en el cd "Agua". Recibió la Mención de Honor del Festival de Cine Independiente de Zagreb por la música original del corto "Del otro lado".

Micaela Vita es cantante, estudió en la Escuela de Música Contemporánea de Buenos Aires y luego fue becada para estudiar en



la Escuela Berklee de Boston, EE.UU. Participó en el disco de Franco Luciani, "Acuarelas de bolsillo" y en el disco "Agua" de Willy González Cuarteto. Es parte de la agrupación de música argentina y latinoamericana "Duratierra".

**28 de mayo a las 19 en el Auditorio UCEMA**

## María de los Ángeles Ledesma y Pablo Fraguera

**Folklore latinoamericano**



María de los Ángeles Ledesma (voz) y Pablo Fraguera (piano) interpretarán un repertorio íntimo de canciones de raíz folklórica: canciones de Yupanqui, Leguizamón, Falú, Carnota, Gardel, y algunas coplas populares formarán parte de este espectáculo.

María Ledesma y Pablo Fraguera integran el grupo "María y Cosecha" con el que ganaron el Festival PreCosquín 1999 como conjunto instrumental; fueron premiados por la UNESCO por su disco "Miradas" y ternados en los premios Clarín Espectáculos como "Revelación del Folklore" en diciembre de 2006.

# ¿Seguridad informática?

## Claves para estar protegidos en el hogar

por **Roberto Langdon**

Profesor de Seguridad Informática de UCEMA

Presidente y CEO de 2MINDS Servicios Informáticos

**S**iempre relacionamos nuestro hogar con la imagen de confort, protección y seguridad. Pero cuando hablamos del uso que damos a nuestra PC, la mayoría de las veces pensamos que es como una radio o un discman.

Debemos tomar conciencia que los datos que tenemos en la PC y el uso que hacemos de ella, debe contar con protección para que no nos roben identidad, ni los datos de las cuentas de banco, ni el número de la tarjeta de crédito, y muchas otras cosas más que quedan registradas en nuestro equipo.

Existe un pequeño decálogo para que nuestra PC se comporte tan robustamente como los recursos que usamos en las empresas (siempre y cuando éstas tengan seguridad informática implementada). Detallaré los puntos principales.

### **Firewall personal**

Es mandatorio contar con esta solución instalada en la PC, para que tengamos un primer nivel de protección, para que nadie pueda ingresar a nuestro equipo desde Internet. Hoy es común dejar las PC's conectadas permanentemente por ADSL o Cablemódem. Durante todo este tiempo, mucha gente puede intentar ser intruso en nuestra PC.

Si bien Windows XP ya trae uno propio consigo, no es lo suficientemente robusto, pues controla sólo en una dirección. Hay soluciones más robustas, bidireccionales, e inclusive para plataformas anteriores como Win 98, Me y Win2000.

### **Sistema de prevención de intrusos (IPS)**

Pero desafortunadamente el firewall no es capaz de identificar ataques a nivel aplicación, ni analizar comportamientos enmascarados que si uno los analiza son perjudiciales. Por esto se necesita complementar la acción del firewall con esta herramienta que sí lo hace, y es un producto de software, que puede venir integrado o no al firewall.

### **Antivirus**

Cuando manejamos correo electrónico, chateamos y navegamos por Internet, precisamos de una herramienta que detecte que lo que recibimos no esté contaminado. Por eso la necesidad de un antivirus, con actualización diaria, y motores de control de firmas y de evaluación de comportamiento (heurística). Es de suma importancia que la licencia sea legítima y con soporte de mantenimiento, pues de esa manera se mantienen actualizadas sus funciones de protección.

### **Antispyware**

Debemos tener la precaución de que no se nos instalen en forma oculta, programas de seguimiento y análisis maliciosos que se encuentran en muchos sitios WEB. En este momento son uno de los peores males, pues roban información de nuestra PC. Además de tener un antispyware instalado (ahora generalmente viene junto con el antivirus), debemos tener el hábito de ejecutarlo por lo menos una vez a la semana, para que escanee todos los dispositivos de almacenamiento (discos, memory sticks o pendrives ahora que se baja mucho MP3 para escuchar)

### **Antispam**

Los correos basura no sólo nos molestan, sino que también nos pueden comprometer el equipo, si al recibirlos nos ocupan gran parte del





almacenamiento. Muchas veces estos correos SPAM vienen contaminados o son de engaño (phishing), o nos inducen a clicker un hipervínculo desde el mismo correo (nunca hay que hacerlo!). Esta herramienta nos permite descartar correo basura para que directamente nuestro servicio de correo no los baje a nuestra PC.

### Filtro de contenidos (con control para padres)

Si tenemos niños en casa que usan la PC, es muy importante que protejamos las posibilidades de sitios accesibles por ellos en Internet. Sitios de pornografía adulta, pornografía infantil, sitios que invitan al consumo de drogas o a la delincuencia son caldo de cultivo para atrapar la ingenuidad de los niños, además de los daños psicológicos que pueden generarles por no encontrarlos preparados para ello. Las herramientas de Content Filtering con Parental Control (así es como los encontrarán más fácilmente) permiten definir perfiles de criterios de selección de sitios deshabilitados para que no puedan ser accedidos. Estos perfiles pueden ser asociados a niveles de usuario, cosa que cada usuario de la PC pueda entrar en su usuario, y operar con el perfil que le ha sido asignado.

### Cuidado con los blogs (foto logs en Internet)

Si tenemos niños y adolescentes en casa que usan la PC, es frecuente que coloquen información y fotos privadas de ellos en los BLOGS de Internet. Sepan que los BLOGS pueden ser protegidos por contraseña, y es lo que se recomienda. La información e imágenes colocadas allí, son de suma utilidad para los delincuentes que quieran realizar extorsiones, amenazas y secuestros.

Adicionalmente, se deben aumentar las barreras de seguridad de Windows y del Internet Explorer para que no sea todo de libre acceso, sin importar que se bajen cookies, controles active-x, etc. Sino, estamos colocando un policía en la puerta delantera, y dejamos la ventana trasera abierta.

Estas soluciones a veces son encontradas en forma integrada, donde un mismo producto puede suplir todas las funciones. Y no son productos de alto precio, donde hay soluciones debajo de los \$ 100 por año. No vale la pena arriesgarnos nosotros, y comprometer a nuestros contactos.

Pensemos que la PC hogareña es el hogar de nuestros datos más preciados. ¿Cómo no vamos a protegerla? Posiblemente usted haya colocado cámaras o sensores de vigilancia en su casa, lo que significa que tomó conciencia del riesgo de seguridad. ¿Cree que su PC está exenta de riesgo? Piénselo y actúe.

## Nueva publicación

Mariana Conte Grand acaba de publicar, junto con Salvador Enrique Puliafito (Universidad Tecnológica Nacional) y José Luis Puliafito (Universidad de Mendoza), un artículo en la revista *Ecological Economics* (EE).

EE es una de las revistas académicas más prestigiosas en el área de economía y medio ambiente. Los editores son de la International Society for Ecological Economics y la publica la editorial Elsevier.

El artículo se llama "Modeling population dynamics and economic growth as competing species: An application to CO2 global emissions". Una versión preliminar fue documento de trabajo de UCEMA en diciembre de 2006. En el trabajo se propone un modelo muy simple de presa-predador para explicar la dinámica mundial de la población y del producto bruto per cápita, así como del consumo de energía y de las emisiones de carbono. La simulación del modelo ajusta bien a los datos históricos desde 1850 a la actualidad, así como a las proyecciones realizadas por agencias internacionales hasta el año 2150. La innovación del paper no es solamente lograr reproducir la evolución de las variables, sino la habilidad de capturar conceptualmente en un modelo simple las interacciones y retroalimentaciones entre cambios de la población, economía, demanda de energía y emisiones de carbono.



# ¿Qué se necesita hoy para ser un buen jefe?

por **Martín Frías**, coordinador de marketing de Bumeran.com



**L**os líderes de hoy entrenan, guían, apoyan, y capacitan a los demás para lograr las metas y objetivos mutuamente acordados. El contexto dinámico en el que estamos insertos como individuos integrantes de una organización cambia permanentemente y las nuevas reglas del mercado prefieren líderes a administradores. Hoy sin duda es el valor de la gente el que hace la diferencia, y la gente accede a su máximo desarrollo profesional y personal al encontrarse con un auténtico guía.

## *“El mensaje empieza por uno mismo”*

Nuestras experiencias van dando forma a nuestros valores y conductas. En el liderazgo esto no podía ser de otra manera. Las creencias que nos motivan como líderes son las mismas que nos determinan como personas. Cuanto más auténtica sea esa relación mayores serán la fuerza de nuestro liderazgo y el efecto sobre el ambiente que dirigimos. Podríamos decir que el principal propósito del líder de hoy no es ni más ni menos que la creación de líderes que continúen en el tiempo esa filosofía de equipo que lleva a las compañías a diferenciarse sostenidamente en el tiempo.

## *“Uno es lo que comunica”*

Seguramente no alcance con ser un buen director técnico, o entrenador. También son importantes los resultados. Saber mostrarlos, en línea ascendente y descendente, será de mucha ayuda para poder trabajar en un entorno de suficiente tranquilidad. Uno de los principales problemas que afrontan las compañías en estos últimos años es la ansiedad por la concreción de objetivos, por la obten-

ción de resultados. Un buen líder debe entender esta dinámica y estar preparado para manejar las presiones del entorno y no dejar que éstas afecten a su equipo. Problemas como stress funcional, ansiedad crónica, ataques de pánico, y diversas somatizaciones corporales son males que hoy afectan a un creciente grupo de trabajadores. El jefe de hoy gana la lealtad y el respeto de su gente porque la cuida, y la hace sentir bien en un ambiente de continuo desarrollo, no sólo profesional sino también personal.

## *“Las personas hacen más cuando se sienten importantes”*

La mayor causa individual de fracaso de ejecutivos y gerentes recién promovidos es la incapacidad de formar equipos y asociaciones efectivas en todos los niveles dentro y fuera de la organización. Que una persona responda o no a una tarea, objetivo o función depende, en la mayoría de los casos, más a una cuestión psicológica que intelectual. La motivación juega un papel definitorio en este sentido, ya que es la aguja que regula el grado de compromiso del colaborador con el equipo, con la tarea, y con el líder. Un buen jefe debe aprender a interpretar los códigos personales de motivación de cada colaborador y desarrollar todas las formas posibles para desarrollar un sentido de pertenencia que “alimente” al resto del equipo. Felizmente, podemos decir que está comprobado que son cosas muy sencillas las que logran generar este importante objetivo. Desde preocuparse por la persona mas allá de la tarea, una felicitación en el momento adecuado, hasta un llamado de atención que permita aprender de un error cometido.

# Actividades para alumnos y graduados



## DESAFÍO JOVEN

Se lanza la VIII edición de DESAFÍO Joven, el programa de Shell y ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa) cuyo objetivo es ayudar a los jóvenes a convertir su idea de negocio en un plan concreto.

La clave del programa está en el proceso de aprendizaje y que los jóvenes emprendedores puedan generar iniciativas productivas propias para desempeñarse en el mundo económico y elegir un camino laboral autónomo en el futuro. Los participantes trabajarán en sus proyectos con el asesoramiento de un consejero voluntario, que será un ejecutivo con experiencia. El único requisito para participar es tener entre 20 a 28 años, vivir en Capital Federal o Gran Buenos Aires y contar con una idea de negocio. Tres proyectos serán premiados con un incentivo monetario.

El programa es gratuito y la inscripción está abierta hasta el 2 de junio o hasta agotar el cupo de 800 vacantes.

Para participar del programa o sumarte como consejero comunicate al 4342-4396 o a [desafiojoven@acde.org.ar](mailto:desafiojoven@acde.org.ar). Para más información en [www.desafiojoven.com.ar](http://www.desafiojoven.com.ar)

## PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES

### Standard Bank

Requisitos: universitarios recibidos o próximos a graduarse en las carreras de Economía, Administración de Empresas, Finanzas, Ingeniería Industrial, Contador Público y Abogacía. Tener entre 22 y 26 años. Inglés: excelente nivel oral y escrito. [www.standardbank.bumeran.com.ar](http://www.standardbank.bumeran.com.ar)

### Quilmes

Graduados universitarios o próximos a graduarse, hasta 27 años, con buen promedio académico. Sólidos conocimientos de idioma inglés y utilitario de PC. No requiere experiencia laboral previa. [www.quilmes.com.ar](http://www.quilmes.com.ar)

### *"Saber elegir el mejor camino, y compartirlo"*

La capacidad de planificación está presente en todos los procesos de selección de aquellos puestos donde se requiera trabajo en equipo y concreción de resultados. Saber elegir el mejor camino implica tener una clara visión de la meta, pero también de los recursos. Del estado deseado, así como de la situación actual. Podemos colocar a personas valiosas en sistemas y procesos pobres, y pueden fracasar. Podemos "no ver" un proceso; vemos a las personas que usan el proceso, y es más fácil culpar a un "mal trabajador" que al sistema en el que éste se desenvuelve. Los estudios demuestran que hasta un 95% de todos los problemas en una organización se originan de los sistemas, procesos y procedimientos, no de las personas que realizan el trabajo. Los líderes deben demostrar la habilidad de planificar, innovar, definir objetivos claros de desempeño, delegar, usar el tiempo efectivamente, analizar problemas, y tomar decisiones. La clave está en identificar las herramientas necesarias para involucrar las personas a los procesos. Los líderes saben que la gente apoya un mundo que ayudaron a crear.

Un buen jefe debe aprender a interpretar los  
códigos personales de motivación de cada  
colaborador y desarrollar un sentido de  
pertenencia que alimente al resto del equipo.

### *"El respeto se gana con responsabilidad"*

Un buen líder genera un sentimiento de compromiso hacia la tarea y el equipo a través del ejemplo. La responsabilidad es la llave para conseguir ese respeto y esa adhesión por parte de sus colaboradores. No alcanza con dar órdenes. Esas directivas deben ser auténticas y coincidentes con una conducta. La disciplina es otro de los componentes que un buen líder debe transmitir en sus colaboradores. Cuando el mensaje es coincidente con un estilo de trabajo y de personalidad, se producen efectos mucho más impactantes sobre los destinatarios. En resumen, si bien no hay una receta para convertir a un "mal jefe" en "buen jefe", podemos encontrar determinadas características similares en aquellas personas que conducen equipos exitosos. La responsabilidad, la capacidad de planificar, el respeto por las personas, las habilidades de comunicación y la empatía son algunos de esos elementos que no pueden faltar en una figura de liderazgo. Sin embargo, estos no son elementos que se compran en el supermercado. Deben salir desde adentro, como un sentimiento que determina una conducta.

# Pasantía laboral

## Pittsburgh Supercomputing Center

por **Uriel Jaroslawski** y **Jon Iturralde**,  
Alumnos de 5º de Ingeniería en Informática

**E**stamos en la séptima semana de nuestra pasantía laboral en el Pittsburgh Supercomputing Center, un centro de investigaciones de la Universidad Carnegie Mellon.

El centro provee al gobierno, universidades e investigadores, acceso a unos de los más poderosos sistemas de procesamiento de alto rendimiento de todo EEUU. Ofrece la posibilidad de resolver de una manera efectiva y flexible algunos de los mayores y más desafiantes problemas de las ciencias de la computación. La Universidad Carnegie Mellon ha crecido de manera exponencial en las últimas décadas. Con más de 10 mil alumnos y más de 70 mil graduados, es reconocida internacionalmente y está clasificada como una de las cuatro mejores de EEUU en sus programas de Ciencias de la Computación e Ingeniería.

Hace más de 50 años, Pittsburgh, Pennsylvania, era una de las ciudades más importantes en la industria del acero, por lo que se pueden ver un sinnúmero de edificios impactantes, característicos de esa época. Con sus más de 400 puentes, la ciudad es conocida como la capital de los puentes de este país. También es destacada por sus equipos de fútbol americano, hockey sobre hielo y béisbol, y es la casa de la marca de ketchup Heinz. El estado de Pennsylvania está ubicado al noreste del país, donde están muchas de las ciudades más reconocidas, como New York, Washington, Chicago y Philadelphia, y pudimos visitar cada una de ellas durante nuestra estadía en EEUU.

El barrio donde están las universidades está lleno de edificios históricos, museos e iglesias con una arquitectura muy sofisticada. El campus de la universidad tiene una extensión de más de 50 hectáreas, y tiene todo tipo de instalaciones: además de los incontables edificios pertenecientes a las siete escuelas que se dictan, dispone de tres gimnasios, pileta de natación, canchas de tenis, básquet y squash, y decenas de auditorios, en uno de los cuales pudimos presenciar una charla del mismísimo Bill Gates.

"Con mucho esfuerzo logramos hacer tareas cada vez más interesantes, demostrando nuestras capacidades y los resultados de nuestra formación universitaria y profesional."



"Entre otras actividades, pudimos presenciar una charla del mismísimo Bill Gates."

En el Pittsburgh Supercomputing Center nos recibieron muy bien. Con mucho esfuerzo logramos hacer tareas cada vez más interesantes, demostrando nuestras capacidades y los resultados de nuestra formación universitaria y profesional. Las primeras semanas participamos en proyectos con otros estudiantes, principalmente de Carnegie Mellon y de la Universidad de Pittsburgh.

Somos los primeros estudiantes del exterior en trabajar en este centro. Empezamos a tener contacto con profesionales de distintos sectores del PSC y logramos concretar el motivo principal de la pasantía: trabajar en supercomputación. Nos integramos a un grupo de científicos dedicados a la Computación de Alto Rendimiento, que querían que aprendiéramos la mayor cantidad de tareas posibles, para que nos pudiéramos llevar una experiencia lo más rica posible. En este momento, estamos trabajando en mediciones de capacidades de procesamiento de sus principales sistemas, conociendo diferentes herramientas y maneras de encarar los problemas que se nos presentan.

Quedan todavía tres semanas y ya nos asignaron dos fechas para dar presentaciones a la gente del centro para contarles qué estuvimos haciendo y qué nos vamos a llevar de la pasantía. Si bien costó al principio encontrar el camino hacia el mejor resultado, pudimos resolverlo satisfactoriamente y valió la pena el esfuerzo y la dedicación que invertimos en esta experiencia.



# ¿Tu vida vale más que un Mini Cooper?

por Federico Fawaz, Sofía Mantilla y Natalia Teplitz

Este artículo es una síntesis de un trabajo realizado para la materia Teoría del Desarrollo, a cargo de la Prof. Mariana Conte Grand. Los autores son alumnos de tercer año de la licenciatura en Economía de la UCEMA.

**E**l tema del valor de una vida humana es controversial. Los economistas analizan el valor de la vida en contextos específicos como el de la evaluación de proyectos. Por ejemplo, se usa para estimar si el costo de salvar una vida adicional (a través de la construcción de una autopista, el incremento del número de señales, etc.) es menor al beneficio marginal (esto es, el valor de las vidas salvadas). En ese caso, las mejoras deberían ser realizadas. Para ver en concreto este tipo de análisis, nosotros decidimos calcular cómo es el valor de la vida de una persona de 20 años en Argentina.

Los dos métodos más usados para estimar el valor de una vida estadística (VSL) son el Enfoque de Capital Humano (HC) y el de Disponibilidad a Pagar (DAP). El primer enfoque consiste en calcular el valor presente de los flujos futuros de ingresos que habría tenido una persona de no haberse muerto en base a información estadística. El método de DAP consiste en averiguar cuanta plata está dispuesta a pagar una persona para disminuir su riesgo de muerte y una manera de captar eso es a través de encuestas de "preferencias declaradas". O sea que el Enfoque de HC sólo tiene en cuenta los ingresos monetarios, por lo cual subestima el valor que la gente realmente le asigna ya que no se fija en la desutilidad causada por dicha pérdida.

Nosotros, bajo el método de HC, obtuvimos que la vida de una persona promedio de 20 años en Argentina tiene un valor de \$107.614. ¡Esto es inferior al valor de un Mini Cooper, que cuesta aproximadamente \$120.000! Pero, si calculamos el VSL de Argentina según el enfoque de DAP basado en estudios internacionales, la "vida" de una persona promedio de 20 años vale \$1.110.557. Esto es, obviamente, superior al valor de un Mini Cooper.

Estos resultados indican que el valor revelado por la sociedad de una vida estadística es mayor al valor presente del flujo futuro de ingresos. La gente valora la vida por factores más allá de los ingresos, relacionados con la utilidad que esa persona genera para la sociedad. Este tipo de consideraciones deberían tenerse en cuenta al momento de pensar en los beneficios potenciales de todas las decisiones que lleven a salvar vidas.



## [ entrevista ]

Alejandra Falco, capacitadora en temas de ventas, gestión y estrategia competitiva:

**“El eje debe estar puesto en el cliente y sus problemas”**



## [ entrevista ]

**A**lejandra Falco es Ingeniera Naval del Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Especialista en Comercialización de la Universidad de Belgrano y Magíster en Educación con Orientación en Educación Permanente de la Universidad del Salvador. Está haciendo su tesis doctoral en la Universidad del CEMA.

Es profesora de Dirección Estratégica en la UCEMA, directora de tesis de maestría sobre Balanced Scorecard y miembro del Consejo Editorial de la revista Temas de Management. Es profesora visitante de la Universidad de Cuenca, Ecuador, en la Maestría en Gestión y Dirección de Empresas.

Trabaja como consultora y capacitadora en temas de ventas, gestión y estrategia competitiva.

### **¿Por qué te interesa el tema "Ventas"? ¿Cómo es tu acercamiento?**

¡Porque fui vendedora! Hace muchos años vendí raquetas y otros productos relacionados con el tenis (risas). Ahora hablando en serio, creo que fue Peter Drucker el que dijo que una empresa es lo que produce y lo que vende, y en cierta forma coincide... espero que me perdonen los marketineros. Por otro lado, creo que mi formación como ingeniera me ha permitido abordar el proceso de la venta de una manera sistemática; desde una metodología que permita dividirlo en partes, ordenarlas y jerarquizarlas para lograr el objetivo propuesto. Muchas veces se piensa que el éxito de la venta está relacionado exclusivamente con la personalidad del vendedor, con su capacidad de vincularse o de generar rapport con el cliente, y si bien esto es importante, también es imprescindible agregar habilidad para la venta, conocimiento del mercado y conocimiento del producto.

### **¿Vas a dictar un programa nuevo sobre ventas?**

Este es un curso que dictamos hace tiempo como capacitación in company para empresas, y es la primera vez que lo abrimos al público. Fijate que en general el tema ventas no es muy tratado en las universidades, justamente uno de los últimos números de Harvard Business Review trata exclusivamente sobre ventas, y uno de los artículos plantea el interrogante de porqué es un tema tan poco tratado por las universidades y escuelas de negocios.

### **¿Por qué creés que no es muy tratado en las universidades?**

Yo creo que tradicionalmente ha interesado poco al mundo académ-

**"La diferencia entre características y beneficios es la clave de la demostración del valor, que a su vez es la clave de la venta consultiva exitosa."**

mico porque no tiene mucho fundamento teórico, se trata esencialmente de técnicas y no ha sido abordado desde procedimientos científicos. En ese sentido, el único autor que lo analizó con rigor científico y realizó una investigación que involucró miles de casos de lo que hoy llamamos venta consultiva es el psicólogo Neil Rackham, de quien tomo muchas cosas que me parecen interesantes.

### **¿Cuál dirías que es la clave para una venta exitosa?**

Lo más importante es que el eje esté puesto en el cliente y sus problemas. Te voy a dar un ejemplo: estás en el colectivo y sube un vendedor que vende este marcador y para eso dice "buenas tardes estimados pasajeros, les voy a ofrecer hoy este dispositivo de escritura de color azul, de 12 cm. de largo y 4 cm. de diámetro, completamente realizado en aluminio y con el capuchón de plástico..." ¿Te vendió el marcador? Por supuesto que no. ¿Por qué? Porque en ese caso la venta, o el intento de venta, está centrado en las características del producto. Ahora imaginate que dice "buenas tardes estimados pasajeros, les voy a ofrecer hoy este marcador que por su práctico tamaño es ideal para transportar en la cartera de la dama, y tiene un dispositivo en la tapa que impide que la tinta se derrame en caso de que el caballero lo guarde en el bolsillo de su camisa...". Claro que el vendedor no puede hacer preguntas, por lo cual no sabe si esos son los verdaderos problemas de los clientes, pero los intuye, y presenta su producto como una solución a esos problemas. Esta diferencia entre características y beneficios es la clave de la demostración del valor, que a su vez es la clave de la venta consultiva exitosa.

### **¿Qué es la venta consultiva?**

Es un tipo de venta que tiene características particulares que la hacen más compleja que otras. Algunos ejemplos podrían ser la





venta de aviones, maquinarias importantes, o el ejemplo más típico es la venta de sistemas informáticos, como por ejemplo software de gestión. Este tipo de venta tiene, en primer lugar, un ciclo de ventas largo, generalmente tomar la decisión de comprar puede llevar varios meses o incluso años. Además el vendedor suele tener múltiples interlocutores, ya que varias personas participan en la decisión. Otra característica de la venta consultiva es el tamaño del compromiso del cliente, que es importante en cuanto a lo económico y también en cuanto a la cantidad de recursos y personas que involucra dentro de la empresa. Por ejemplo la utilización de un nuevo software de gestión implica una gran inversión y además involucrar a las diferentes áreas, capacitar a todo el personal, cambiar procesos y muchos otros cambios que hacen muy compleja la decisión. Por otro lado, este tipo de venta genera una relación de largo plazo con el cliente y por último, se caracteriza por la dificultad de separar al vendedor del producto. Por ser tan particular, una venta de estas características requiere de técnicas específicas para ser llevada a cabo con éxito.

#### ¿Cuáles son los aspectos clave de la venta compleja?

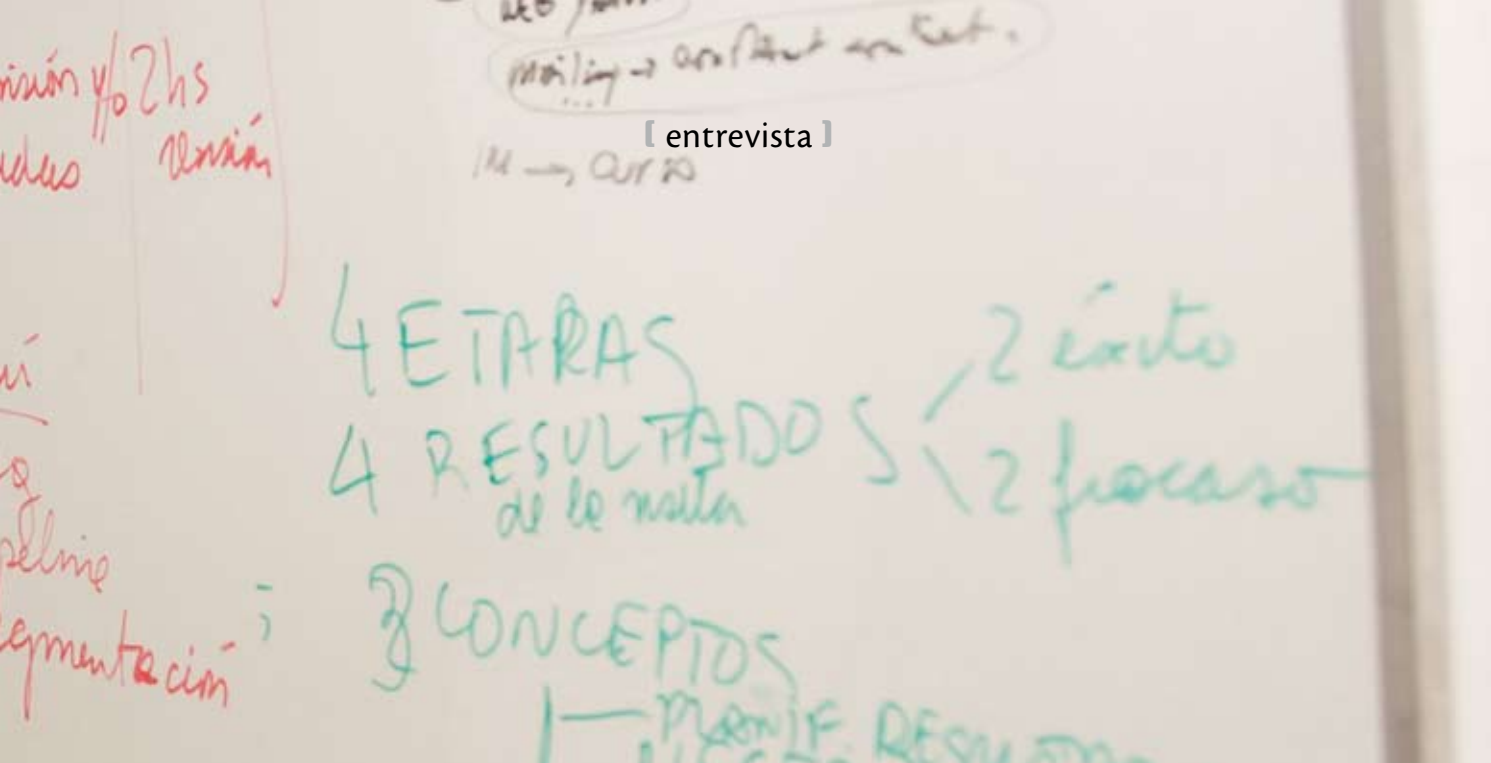
El primer aspecto clave es la investigación y la planificación, que comprende por ejemplo la búsqueda de potenciales clientes; la gestión del ciclo de venta con cada cliente y la planificación de la visita de venta, con su correspondiente determinación de objetivos y medición de resultados. El otro aspecto clave, crítico, es desarrollar las necesidades del cliente y mostrarle el valor de la solución que le proponemos. De hecho, el entrenamiento que dictamos se concentra en estos últimos dos puntos.

#### ¿Hay que prepararse para la visita de ventas?

Sí, hay que saber qué espera uno lograr con la visita. Visitar al cliente es un paso central en el proceso de la venta, pero el error que se comete es no planificar con anticipación cuál es el objetivo de la reunión. El problema es que claramente si no hay un objetivo planteado, tampoco se pueden medir los resultados. La técnica que enseñamos propone evaluar los resultados de una visita de ventas según dos categorías: exitosos y no exitosos. Los resultados exitosos pueden llegar a ser una orden de compra (que en el caso de la venta consultiva es poco probable que se dé en la primera visita ya que el proceso de venta es largo) o un avance, que implica acordar una acción que haga avanzar la venta. Esta acción puede ser agendar una nueva visita con otra persona de la empresa, acercar algún material de prueba o ampliación de la información, agendar una reunión con otro cliente para que pueda hablarle de los beneficios del producto, es decir, un hecho concreto que me acerque a la posibilidad de la venta. Los resultados no exitosos también pueden

**"Es importante conocer al cliente, y para eso hay que preguntar. Hay varios tipos de preguntas para diferentes objetivos."**





ser de dos tipos: la más obvia, que es la negativa a comprar, pero también se considera en esta categoría una continuación de la situación existente, o sea que continúe la relación sin ningún tipo de acuerdo acerca de una acción que pueda hacer avanzar la venta: el típico “llámeme el mes que viene”, que suena más a que me quieren sacar de encima. Por eso vuelvo a decir que planificar y prepararse es el factor decisivo.

#### ¿De qué herramientas se vale la venta consultiva?

Como te dije antes, es importante conocer al cliente, y para eso hay que preguntar. Hay varios tipos de preguntas para diferentes objetivos. En primer lugar hay que hacer preguntas para determinar el “pain”, es decir el dolor o el problema que el cliente necesita solucionar. Para decirlo de una forma práctica: dónde le ajusta el zapato. Otras preguntas apuntan a que el potencial cliente vea las implicancias del problema que tiene, por ejemplo si vendo un programa de gestión y una de las responsabilidades de mi interlocutor es mantener el stock al día, mi objetivo es ayudarlo a que él vea cuánta plata pierde la empresa porque él no mantiene el stock al día. ¿Cómo hago eso? Le pregunto: “¿Cuántas ventas no se pudieron entregar en el mes por falta de stock, porque el vendedor vendió sobre la base de una información errónea? ¿Cuánta plata significó? ¿Cuántas de esas ventas pudieron ser reemplazadas? ¿Cuántas quejas tuvo de los clientes por incumplimiento?”, etcétera, etcétera. Otro tipo de preguntas buscan generar una visión, que el cliente empiece a imaginar cómo sería la solución a su problema si utilizara nuestro producto. Te aclaro que cuando digo producto me estoy refiriendo a bienes y servicios.

#### ¿Trabajan también con herramientas de Programación Neurolingüística?

Las técnicas de la PNL son otra herramienta útil y nos ayudan en dos planos: en la generación del vínculo, del rapport, y para lograr que nuestro mensaje llegue mejor detectando el tipo de interlocutor que tenemos enfrente. Por ejemplo si es una persona cuyo canal de percepción preferido es el auditivo podremos mantener una charla, si prefiere el visual acompañaremos la conversación con algo para que pueda leer, o si es de tipo kinestésico, le llevaremos algo que pueda tocar.

#### ¿A quiénes está dirigido el curso?

El curso está dirigido a vendedores profesionales y a gerentes comerciales. Es importante que si se va a emplear esta técnica en una compañía, la voluntad de hacerlo nazca de la dirección. Todos sabemos que un atleta no se forma con ir dos días al gimnasio, con lo cual es importante que la empresa apoye la iniciativa y propicie su puesta en práctica una vez concluida la capacitación. Por esto es interesante la presencia de los gerentes comerciales. [V.M.]

#### Programa de Actualización en Venta Consultiva

Viernes 4 y 11 de abril de 9 a 18

Informes: [actualizacion@ucema.edu.ar](mailto:actualizacion@ucema.edu.ar)

[www.ucema.edu.ar/programas](http://www.ucema.edu.ar/programas)

## Malvinas: el porqué de un conflicto evitable \*



por **Alejandro L. Corbacho**  
Director del Departamento de  
Ciencias Políticas, UCEMA.

**E**l conflicto del Atlántico Sur sorprendió a los principales actores del sistema internacional. Si analizamos con detenimiento los motivos que llevaron a la Junta a decidir la recuperación por la vía armada, observaremos que hasta el momento se han dado diversas explicaciones, algunas contrapuestas, otras convergentes y otras complementarias. Para lograr una comprensión cabal del suceso, vale la pena analizar cada uno de los motivos expuestos, mientras esperamos un trabajo definitivo que arroje mayor certidumbre sobre los sucesos de abril de 1982. El ejercicio es válido para llamar la atención de aquellos que toman a diario decisiones que comprometen a la totalidad de la sociedad y generar un sentido de responsabilidad. Las guerras no son inevitables.

### Algunas hipótesis

A lo largo de estos años se han articulado distintas historias acerca de cuáles fueron las causas del conflicto. Los abordajes pueden agruparse en tres categorías: aquellos vinculados a factores internos, los que se relacionan con factores externos y, finalmente, los que atribuyen el inicio de la guerra a errores de percepción de parte del gobierno argentino.

Para las explicaciones que atribuyen la decisión argentina a cuestiones internas, la idea de ocupar las islas se originaría en cambios o características particulares en el seno de la sociedad argentina o en el seno del gobierno. Recorramos algunas hipótesis:

Los motivos de la Junta Militar se basaban en “la necesidad de hacer algo para restaurar su vacilante legitimidad”. El gobierno habría recurrido, entonces, a una acción de política exterior para intentar resolver la división interna del régimen alrededor de una nueva misión e incrementar el apoyo político interno apelando a una causa valorada y al nacionalismo (en inglés, *diversionary politics*). Una variante de esta visión sostiene que el acceso del general Leopoldo Galtieri a la presidencia en diciembre de 1981 cambió la composición del gobierno e incrementó la influencia del almirante Isaac Anaya, que sostenía la idea de llevar adelante una política de acción directa

hacia Malvinas. Esta posición es sostenida, por ejemplo, por Oscar Raúl Cardoso, Ricardo Kirschbaum, Eduardo Van Der Kooy y Richard Ned Lebow.

Se ha señalado también al factor cultural como requisito insoslayable para llegar al conflicto. En este caso, las causas tendrían que ver con la existencia del “síndrome nacionalista, entre soberbio y paranoico, que nutre e informa nuestra cultura política”. En ese contexto, el recurrir a la fuerza para recuperar las islas era considerado como un acto viable. La presencia de un mito nacional o prédica irredentista podría haber sido utilizado por las elites para fortalecer su propia posición. Esto habría llevado a considerar el tema como prioritario, definirlo como vital y habría facilitado la existencia de una predisposición favorable hacia una escalada del conflicto. La mera existencia de esta cultura no habría desencadenado por sí misma el conflicto, pero lo habría facilitado. Los que mejor desarrollaron esta visión son Carlos Escudé y Luis Alberto Romero.

Una de las hipótesis propuestas para explicar la recuperación por vía armada de las Islas Malvinas, fundada en cuestiones internas, es que los motivos de la junta militar se basaban en “la necesidad de hacer algo para restaurar su vacilante legitimidad”.

Las explicaciones que se centran en los factores externos afirman que la Argentina respondió con su accionar al grado de avance en que se encontraban las negociaciones con el Reino Unido.

\* Nota revisada de la publicada en la revista DEF. Desarrollo, Defensa, Energía y Medio Ambiente, Año 3 N° 22, junio 2007.

Los gobernantes argentinos habrían elaborado su respuesta luego de evaluar los movimientos de su contraparte británica: el accionar del Falklands Islands Lobby, los discursos dados en el Parlamento que pedían el congelamiento de las negociaciones, el refuerzo del destacamento naval en el Atlántico Sur y la elección de un consejo de gobierno duro hacia la Argentina en las islas. También habrían estado muy preocupados por una potencial colusión chileno-británica en la región. Por lo tanto, la ocupación militar se habría decidido a partir de una evaluación acerca del estado y las perspectivas de las negociaciones con el Reino Unido. La mejor expresión de esta explicación se encuentra en Virginia Gamba.

Para algunos analistas, nuestro país no habría buscado la confrontación con el Reino Unido, sino que el desembarco en el archipiélago habría sido, mas bien, un “acto de defensa”. Gran Bretaña escaló la crisis de las Georgias del Sur y suspendió unilateralmente las negociaciones, “lo que llevó al país al empleo del poder militar”. La Argentina habría sido inducida a caer en una trampa, frente a la cual no le quedó otra opción que responder militarmente. Según esa visión, cuyos principales exponentes son Mariano Bartolomé, Rubén O. Moro y Richard Thornton, la potencia europea habría sido asistida por EEUU.

El tercer grupo de explicaciones destaca que hubo fallas de disuasión por parte de las potencias y todas las partes basaron sus decisiones en percepciones equivocadas acerca de las posibles respuestas de los demás involucrados.

Ni el Reino Unido ni EEUU habrían logrado disuadir a la Argentina y ambas potencias habrían dado señales ambiguas ante la eventualidad de que nuestro país recurriera a la fuerza para recuperar las islas. Esta explicación se refuerza por la presencia de percepciones erróneas mutuas. De este modo, Londres y Washington habrían creído que la Argentina no recurriría a la fuerza para recuperar las islas. Buenos Aires, a su vez, no habría contemplado una respuesta militar de Gran Bretaña y habría creído que, en tal situación, EEUU apoyaría a la Argentina, se mantendría neutral o, al menos, intentaría frenar una respuesta militar británica. Como consecuencia, se afirma que si la Argentina hubiera tenido certezas sobre la respuesta de las otras potencias, la Junta Militar no habría seguido adelante con la operación. Esta postura es desarrollada por Lebow, Lawrence Freedman y Virginia Gamba-Stonehouse.

#### **Lo que sabemos hoy**

La explicación de los motivos que llevaron a la

## **Las explicaciones que se centran en los factores externos afirman que la Argentina respondió con su accionar al grado de avance en que se encontraban las negociaciones con el Reino Unido.**

Junta a lanzar la operación militar puede hacerse a partir de cuatro elementos que están establecidos o son afirmaciones aceptadas de las ciencias sociales. Con la ayuda de estas certezas, pueden descartarse algunas explicaciones para tratar luego de elucidar cuáles son las más probables.

- Desde enero de 1982, la Junta Militar había establecido un grupo de trabajo para planear una operación de desembarco en las islas que sería ejecutada en algún momento de la segunda mitad del año. La existencia de esta planificación demuestra la predisposición para llevar a cabo la operación, es decir, que recurrir a la fuerza para recuperar las islas era una opción viable en la agenda del gobierno.

- El plan de ocupación tenía por objeto forzar al Reino Unido a iniciar “negociaciones serias” sobre la futura soberanía de las islas y contemplaba el empleo de una fuerza de ocupación pequeña para ser retirada inmediatamente.

- El disparador, la causa inmediata o el catalizador del conflicto fue la crisis de las Georgias del Sur desencadenada en marzo de 1982. Está claro que este hecho apuró los tiempos establecidos por la Junta para lanzar la operación. Ante estas circunstancias, se optó por una ocupación preventiva antes de que los británicos reforzaran las defensas de las islas.

- La guerra es un fenómeno multicausal, aunque a veces algún factor puede tener más peso que otros. Esta multicausalidad permite encontrar una combinación de factores para explicar la decisión de iniciar la operación militar.

La existencia de un plan de parte de la Junta y el elemento catalizador del conflicto (la crisis de las Georgias del Sur) nos permiten descartar las explicaciones que apuntan a un supuesto “acto de defensa” de parte de Argentina o a hipotéticas percepciones equivocadas en relación con las posibles respuestas de Londres y Washington. Hoy podemos afirmar, con certeza, que el gobier-

no argentino planeaba una operación militar para acelerar las negociaciones. De este modo, se coloca en la posición del agresor y no es de ninguna manera una “víctima”. El recurrir a la fuerza es, de hecho, un acto condenado por la ley internacional. El problema de la disuasión tampoco existió, ya que el plan argentino contemplaba una ocupación corta y negociaciones antes de llegar a un enfrentamiento armado. Para ello, se llevaría adelante una operación militar, aun cuando se supieran de antemano cuáles serían las reacciones británicas y estadounidenses.

### Factores combinados

Es posible atribuir, entonces, a la decisión argentina una explicación multicausal. Un análisis de la situación política interna permite respaldar las explicaciones que vinculan a la operación con factores internos, ya que la continuidad del régimen se había vuelto un problema. Sin embargo, el análisis de la marcha de las negociaciones ilumina la posibilidad de una evaluación negativa de la Junta sobre el futuro de las negociaciones y la voluntad de hacer algo al respecto. Por último, el apoyo espontáneo encontrado en la población y en el propio círculo de decisión permite apoyar aquellas hipótesis que apuntan a la existencia de un conjunto de valores que habría permitido no sólo elaborar un plan para recuperar las islas sino también contar con la aceptación de la población.

El gobierno argentino de ese momento actuó con base en un cálculo racional. Por un lado, por motivos de política interna, la Junta decidió llevar a cabo una operación que, de ser exitosa, le permitiría mantenerse en el poder. Por otro lado, ante un análisis que mostraba un futuro sombrío sobre la marcha de las negociaciones, decidió hacer algo para transformarlas. Estas medidas fueron tomadas con base en una matriz cultural compartida que permitía suponer que, al realizar un acto de fuerza, no nos enfrentaríamos a la sanción de la comunidad internacional. En consecuencia, la operación de Malvinas respondió a factores internos y externos facilitados por el elemento cultural. Por lo tanto, mientras esperamos una historia definitiva de los hechos, entendemos que las explicaciones que iluminan la responsabilidad de los actores se ajustan mejor a lo que sucedió que aquellas que enfatizan el papel de factores externos y liberan de responsabilidad a quienes estaban a cargo del gobierno en ese momento.

El tercer grupo de explicaciones destaca que hubo fallas de disuasión por parte de las potencias y todas las partes basaron sus decisiones en percepciones equivocadas acerca de las posibles respuestas de los demás involucrados.

### Referencias bibliográficas

- Bartolomé, Mariano C., “El conflicto del Atlántico Sur: la hipótesis de una guerra fabricada”, Boletín del Centro Naval 786, Buenos Aires, abril-junio 1997.
- Cardoso, Oscar R., Ricardo Kirschbaum y Eduardo Van der Kooy, Malvinas. La trama secreta, Buenos Aires, Planeta, 1992.
- Escudé, Carlos, El fracaso del proyecto argentino. Educación e ideología, Buenos Aires, Editorial Tesis/Instituto Di Tella, 1990.
- Freedman, Lawrence y Virginia Gamba-Stonehouse, Signals of War. The Falklands Conflict of 1982, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1991.
- Gamba, Virginia, The Falklands/Malvinas War: A Model for North-South Crisis Prevention, New York, Unwin Hyman, 1987.
- Lebow, Richard Ned, “Miscalculation in the South Atlantic: The Origins of the Falklands War”, en Robert Jervis y otros, Psychology & Deterrence, Baltimore, John Hopkins University Press, 1985.
- Moro, Rubén O., La Trampa de Malvinas. Historia del Conflicto del Atlántico Sur (Parte I), Buenos Aires, Edivern, 2005.
- Romero, Luis Alberto, “Malvinas: las marcas del síndrome nacionalista”, Diario Clarín, Buenos Aires, 14-05-2007.
- Thorton, Richard G., The Falklands Sting. Reagan, Thatcher and the Argentina’s Bomb, Dulles, Va, Brassey’s, 1998.



# América latina y la guerra: una paradoja agridulce\*



por Carlos Escudé

Director del Centro de Estudios  
Internacionales y de Educación para la  
Globalización, UCEMA.

**A**unque Latinoamérica padece algunas lacras, como su singular concentración del ingreso, de ella también pueden contarse algunas maravillas que pasan desapercibidas.

Por ejemplo, la relativa ausencia de guerra. Estudios ya clásicos de la ciencia política, como el de Small y Singer<sup>1</sup> demuestran que nuestra región ha sido más pacífica que otras. Los Estados de Europa y América del Norte han tenido casi cuatro veces más hombres alistados y mataron a decenas de millones más que los países de América latina, en los doscientos años que medían desde su independencia.

Además, con el tiempo ésta se volvió más pacífica, siendo el siglo XX menos violento que el XIX en términos de guerras, tanto interestatales como civiles. Por cierto, en nuestra región jamás sufrimos una guerra total. Como han señalado desde perspectivas diversas Arie Kacowicz, Mike Desch y Miguel Ángel Centeno, la nuestra es una de las escasas “zonas de paz” del planeta.<sup>2</sup> Nunca hubo aquí una conflagración que pusiera en juego la supervivencia de los Estados ni la movilización compulsoria de todos los recursos de las sociedades involucradas. Quizás una excepción haya sido el Paraguay de Francisco Solano López, pero su movilización extrema no fue compartida por sus adversarios. Para bien o para mal, ningún Estado latinoamericano tiene hoy el poder necesario para imponer a su pueblo semejante sacrificio, que europeos, norteamericanos y asiáticos tributaron numerosas veces. Muchas de nuestras llamadas “guerras” no superaron el umbral de las mil muertes en combate, por lo que ni siquiera se encuadran en la definición politológica de ese tipo de conflicto.

Más aún, nunca hubo un país de nuestra región que desapareciera por la conquista, como ocurrió incontables veces en la historia europea. Polonia, por ejemplo, fue repartida entre sus vecinos más poderosos en 1772, 1793 y 1795, y no volvió a ser independiente hasta 1918. El Reino de las Dos Sicilias fue anexado a Italia por conquista en 1861, para nunca más volver. Hay cientos de casos similares, perdidos en la amnesia colectiva, cuyo nombre no sería reconocido por

el lector medio excepto como provincia del país que lo conquistó. Nada parecido ha ocurrido en América latina.

Esta excepcionalidad virtuosa se presenta también cuando comparamos la violencia al interior de los Estados en diversas regiones del mundo. América latina no fue partícipe de ninguno de los holocaustos globales del siglo XX. Ni la religión secular del nacionalismo, ni el celo teológico, ni el odio étnico, ni el fervor ideológico condujeron en ella a genocidios de la magnitud de los protagonizados por Estados europeos, asiáticos y africanos. No hubo nada comparable al holocausto armenio de la Gran Guerra (un millón de muertos), el exterminio judío de la Segunda Guerra Mundial (seis millones), el genocidio que Pol Pot impuso en Camboya entre 1975 y 1979 (un millón y medio), ni la masacre de los tutsis por los hutus desatada en Ruanda en 1994 (medio millón). Tampoco hubo una guerra civil española ni yugoslava.

Existe sobre este tema un consenso académico muy amplio. Cuando es cuestionado, como en el caso de David Mares, lo es desde la miopía cuantitativa de quien cuenta guerras, poniendo en una misma bolsa el conflicto de Malvinas, de menos de mil muertos, y la Segunda Guerra Mundial.<sup>3</sup>

Por otra parte, esta discusión forma parte de una rica reflexión de la sociología y la ciencia política actual. La explicación más convincente de la formación de los Estados, de amplia difusión en la sociología política, es el llamado “modelo belicista”, formulado, entre otros, por Charles Tilly, sobre la base de aportes precursores de Max Weber y Otto Hintze.<sup>4</sup> En verdad, el aforismo de Tilly, “la guerra hizo al Estado y el Estado hizo la guerra”, convertido en cliché, es uno de los de mayor circulación de todos los tiempos en las ciencias sociales.

Esta dialéctica funcionó de manera imperfecta en América latina, porque allí casi no hubo guerras totales que obligaran a movilizar las sociedades de una manera absoluta, so pena de sufrir la extinción del propio Estado. Las guerras totales exigen la extracción de ingentes recursos humanos y materiales, y sólo pueden ser libradas por Estados institucionalmente capaces de imponer

\*Versión extendida del artículo “Chávez y la guerra” publicado en La Nación del 7 de febrero de 2008.

1 Small, M. y Singer, J.D. 1982, *Resort to Arms: International and Civil Wars, 1816-1980*, Sage, Beverly Hills, CA.

2 Kacowicz, A. 1998, *Zones of Peace in the Third World: South America and West Africa in Comparative Perspective*, State University of New York Press, Albany; Desch, M. 1998, “Why Latin America May Miss the Cold War: The United States and the Future of United States-Latin American Relations”, en Jorge I. Domínguez, comp., *International Security and Democracy*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh. Centeno, M.A. 2002, *Blood and Debt – War and the Nation-State in Latin America*, Pennsylvania State University Press, University Park.

3 Mares, D.R. 2001, *Violent Peace – Militarized Interstate Bargaining in Latin America*, Columbia University Press, New York.

4 Tilly, C. 1975, “Reflections on the History of European State-Making”, en Tilly, C., comp., *The Formation of National States in Western Europe*, Princeton Univ. Press, Princeton, New Jersey.

tales exacciones. La guerra consolida esa capacidad y superado el conflicto, deja una herencia institucional positiva y duradera:

*The building of a successful military machine imposed a heavy burden on the population involved: taxes, conscription, requisition, and more. The very act of building it—when it worked—produced arrangements which could deliver resources to the government for other purposes. (Thus almost all the major European taxes began as ‘extraordinary levies’ earmarked for particular wars, and became routine sources of governmental revenue). (...) It tended, indeed, to promote territorial consolidation, centralization, differentiation of the instruments of government and monopolization of the means of coercion, all the fundamental state-making processes. War made the state, and the state made war. [Tilly 1975: 42]*

Como señala Centeno, este mecanismo estuvo en gran medida ausente en América latina. Y esto explicaría la relativa debilidad del Estado en nuestra región. Esto es lo que hace de la ausencia relativa de guerra una paradoja agri dulce. Por una parte, es verdad que no hay mayor bendición que la de no padecer guerras totales. Pero por la otra, hay pocas maldiciones peores que la de ser súbdito de un Estado incapaz de hacerse obedecer. Tal Estado es fácilmente capturado por elites depredadoras<sup>5</sup>. Carece de la autonomía necesaria para oficiar de mediador en las disputas de la sociedad civil. Al convertirse en el instrumento de una elite, puede llegar a ser despótico pero sigue siendo institucionalmente débil: no es autónomo. Jamás se convirtió en un movilizador totalitario de recursos, como lo fueron tanto Estados Unidos y Gran Bretaña como Alemania y Rusia en tiempos de guerra total. Y precisamente porque no atravesó esos episodios de totalitarismo (a veces) pasajero, no desarrolló las instituciones necesarias para superar un autoritarismo (frecuentemente) crónico.

Las limitaciones del Estado latinoamericano en la imposición de tributos ilustran el problema. Mientras en promedio los países del G-7 recaudan impuestos equivalentes al 37% del PBI, los de América latina alcanzan apenas el 13% [Centeno 2002: 6]. Esto es especialmente notable en todo lo que sea impuesto al ingreso o a la riqueza. El equilibrio fiscal, cuando se consigue, proviene de mecanismos regresivos y distorsivos, como el impuesto al valor agregado, que profundiza la concentración del ingreso. La consecuencia inevitable es que ni las más elementales funciones sociales del Estado moderno son adecuadamente provistas.

América latina no fue partícipe de ninguno de los holocaustos globales del siglo XX. Ni la religión secular del nacionalismo, ni el celo teológico, ni el odio étnico, ni el fervor ideológico condujeron en ella a genocidios de la magnitud de los protagonizados por Estados europeos, asiáticos y africanos.

Esta es una de las razones por las que nuestros muy reales méritos de civilización raramente se exaltan. Pero no es el único. Más importante es el hecho de que esta narrativa, como las demás, está dominada por pueblos más violentos. Lo que el mundo conoce de la Argentina no es que jamás libró una guerra con Chile, sino que la última dictadura segó las vidas de 30.000 desaparecidos. En cambio, lo que el mundo asocia con Francia no es su reiterado terrorismo de Estado en Argelia (en 1945 y en 1954-62) sino sus contribuciones a la cultura.

Finalmente, otro motivo por el que casi nadie reconoce que, a pesar de sus guerrillas y golpes de Estado, América latina ha sido más pacífica que casi todo el resto del planeta, proviene del papel que los militares ocuparon en nuestra historia política. Exportamos una imagen militarizada. Y este factor está asociado a otra paradoja: las añejas pero persistentes disputas territoriales y las frecuentes carreras armamentistas de nuestra inmensa región, que casi en ningún caso se tradujeron en guerras que incluyeran la destrucción masiva y sistemática de vidas y haciendas.

Es casi como si, a lo largo de nuestra historia, los litigios limítrofes hubieran sido principalmente un medio para justificar la participación de los militares en nuestra política interna y una excusa para que se pavonearan con la adquisición de esos juguetes caros y peligrosos que son las armas de guerra. Más que a la defensa, las caca-readas “hipótesis de conflicto” de todos nuestros países contribuyeron a encumbrar políticamente a los generales.

5. Escudé, C., 2006, “From Captive State to Failed State: Argentina under Systemic Populism, 1975-2006”, en The Fletcher Forum of World Affairs, Vol. 30 (2).

No sorprende entonces que Hugo Chávez sea el mandatario que hoy evoca el fantasma de la guerra en Sudamérica. Casi una reliquia, es junto a Raúl Castro el único militar que queda entre los presidentes latinoamericanos. Con la tensión alta por la crisis de los rehenes, el 20 de enero amenazó con militarizar la frontera entre Colombia y Venezuela. Seis días más tarde acusó a su vecino de “fraguar una provocación bélica” contra su país. Y el 3 de febrero volvió a proferir advertencias.

Estos dichos, que algunos expertos interpretan como indicativos de una situación prebélica, deben encuadrarse en el contexto del impresionante armamentismo de la Venezuela bolivariana. Chávez ya dispone de unos cien mil milicianos armados con fusiles automáticos de última generación, de origen ruso. Estas tropas irregulares están reclutadas entre los pobres y dependen de los subsidios con que el caudillo doma sus voluntades. Cuando el 20 de enero éste amenazó con “armar al pueblo y a los batallones de reservistas”, se refería a esta nueva fuerza, cuya función es alterar dos equilibrios de poder: el sudamericano y el que ordena sus relaciones con la oposición venezolana. En el fondo, como ha sucedido casi siempre con el armamentismo de nuestros países, la amenaza hacia afuera es una proyección de la política interna.

Como se sabe, en el plano interno Chávez va por más, y eso tiene consecuencias geopolíticas. Seguirá intentando reformar la Constitución para perpetuarse en el poder. Y a la vez, desde 2005 viene anunciando su aspiración de expandir la fuerza de milicianos a 2,3 millones de hombres armados. De concretarlo, las consecuencias serían graves tanto hacia adentro como hacia fuera.

Armar un ejército popular de ese tamaño parece un proyecto faraónico, pero con los petrodólares de Venezuela no lo es. A 500 dólares por fusil automático ruso, representaría un gasto de 1.150 millones. Esta cifra es muy inferior a los 5.000 millones que cuestan los 50 cazas Sukoi que Chávez le habría comprado a Rusia.

Téngase en cuenta que, por ahora, las fuerzas armadas brasileñas son las más poderosas de la región, con una fuerza total de 189.000 hombres. Si a los 2,3 millones de milicianos adicionales, Chávez sumara una flota de cazas SU-27, más modernos que los mejores de Brasil, el equilibrio militar sudamericano quedaría alterado a favor de una Venezuela aventurera.

Aunque Chávez jamás atacaría a Brasil, el cambio en el equilibrio militar regional le permitiría moverse con soltura frente a Colombia y las FARC. Recuérdese que el caudillo venezolano da

La explicación más convincente de la formación de los Estados es el llamado “modelo belicista”, que estuvo en gran medida ausente en América latina. Esto explicaría la relativa debilidad del Estado en nuestra región, lo que hace de la ausencia relativa de guerra una paradoja agri dulce.

santuario y en ocasiones ha contribuido a armar a éstas. Si los milicianos chavistas crecen y se multiplican, podrán entrar y salir de Colombia a voluntad, potenciando el poder de sus aliados guerrilleros de las FARC.

El caudillo juega a la geopolítica, invirtiendo en ese deporte los recursos del pueblo venezolano y malgastando la mejor oportunidad que ha tenido su país de desarrollarse. Pero en mi opinión, es muy improbable que estalle la guerra con Colombia: el propio pueblo venezolano no lo toleraría. El mandatario sería derrocado con el primer bombardeo de Caracas.

Además, Venezuela compra a Colombia el treinta por ciento de sus alimentos y también gas natural. La interdependencia económica es casi un seguro de paz. La brillante trayectoria de benignidad de nuestra región, que seguirá pasando desapercibida, no será mancillada. Por más armas que adquiera, el Estado chavista es demasiado débil.



**por Marcos Gallacher**  
Profesor de Organización Empresarial,  
UCEMA.

## Cambio individual y organizacional

**E**n un importante artículo, el economista agrícola norteamericano (y premio Nobel) T.W. Schultz argumenta que son las situaciones de cambio (y no en las estáticas) las que hacen que cobre valor la habilidad cognitiva de los individuos.<sup>1</sup> Como ejemplo de lo anterior, el abaratamiento de los fertilizantes nitrogenados ocurrido en la década de 1950 resultante de nuevos métodos de síntesis química requirió que los agricultores modificaran los sistemas productivos para adaptarlos a nuevas condiciones de precio insumo-producto. Algunos se adaptaron rápidamente y capturaron rentas, otros no lo hicieron y vieron reducidos sus ingresos. La adaptación fue en general más rápida en aquellas regiones donde la “tasa de retorno” a los cambios en nivel de uso de insumo era más elevada, donde los agricultores tenían un mayor nivel de educación y (en muchos casos) donde las empresas eran mayores. Existe así una cierta lógica en el proceso adaptativo: la necesidad de cambio es percibida tanto más rápidamente cuanto mayores son los beneficios de éste. A su vez la búsqueda de mecanismos que permitan el cambio también es más intensa cuando la “ecuación costo/beneficio” es más favorable.

Este ejemplo puede ser extendido a muchos otros: semillas híbridas (también en agricultura), computadoras personales (servicios y ocupaciones varias), nuevos sistemas de control de inventarios (comercio mayorista y minorista) o sistemas CAD/CAM (diseño y manufactura industrial).

Situaciones de rápido cambio de precios o de tecnologías tienen como consecuencia un aumento en la disparidad de ingresos en la sociedad: la capacidad (y posibilidad) de adaptación no está distribuida en forma uniforme en la población y esto tiene como resultado diferencias en las posibilidades de los individuos de aprovechar oportunidades, o protegerse contra la desaparición de éstas. Algunos economistas argumentan que la creciente disparidad de ingresos ocurrida en varios países durante las décadas del '70 y '80 se debió, justamente, al mayor ritmo de cambio (producido por nuevas tecnologías y apertura de mercados) y a la considerable disparidad en las habilidades de los individuos de adaptarse a es-

tos cambios (Juhn, Murphy y Pierce, 1993).<sup>2</sup>

### Producir el cambio en organizaciones

Complicaciones adicionales aparecen cuando responsables del manejo de una organización deben inducir a los integrantes de ésta a cambiar. El cambio implica aquí a un grupo de individuos no todos los cuales perciben la necesidad de cambiar, o inclusive se benefician del cambio propuesto.

La resistencia al cambio de integrantes de la organización puede obedecer a múltiples factores. Por un lado, el cambio implica la necesidad de “mandar a pérdida” conocimientos y rutinas de trabajo adquiridas a lo largo del tiempo: el ingeniero responsable de la línea de montaje del producto A ve parte de su capital humano desaparecer cuando la empresa abandona la línea A para expandir la del producto B. Es de esperar que esta resistencia sea mayor cuanto (a) más específico sea el capital humano de aquellos cuya área de trabajo se contrae y (b) cuanto más corto sea el horizonte futuro percibido por estos individuos en la organización (un horizonte futuro corto reduce los beneficios resultantes de cambiar).

El cambio puede también modificar en forma importante la partición futura de rentas dentro de la organización. Una tercerización o la cesión al mercado de una unidad de negocios pueden hacer que sectores de la empresa tiendan a desaparecer. El cambio se dificulta pues en ciertos casos los actores que se perjudican tienen mayor “poder político” que aquellos que eventualmente se benefician: una tercerización puede beneficiar a usuarios internos dispersos en la organización, pero perjudicar a pocos (e influyentes) participantes de la misma. Al igual que en las sociedades más amplias, minorías colocadas estratégicamente pueden vetar cambios potencialmente beneficiosos.

### Costo organizacional del cambio

Existen costos en modificar un diseño organizacional reemplazándolo por otro. Henry Mintzberg argumenta que las organizaciones que se encuentran en permanente cambio pueden sufrir el equivalente a un colapso nervioso. Argumenta,

1. Schultz, T.W.(1975), The value of the ability to deal with disequilibria. *Journal of Economic Literature* (13): 827-846.

2. Juhn, C., K.Murphy y B.Pierce (1993), Wage inequality and the rising returns to skills. *The Journal of Political Economy* (101):410-442.



asimismo, que ciertos tipos de diseño organizacional facilitan mejor el cambio que otros. En el caso extremo, la “ad-hocracia” constituye un tipo de organización donde la coordinación de tareas no se realiza por supervisión directa o estandarización sino por “ajuste mutuo” (intercambio informal entre participantes).<sup>3</sup> Este tipo de coordinación facilita adaptación a cambios. Sin embargo, la típica estructura ad-hocrática resulta eficiente en el sentido dinámico (adaptación a cambios) pero puede no serlo en el sentido estático: el costo al que produce el bien o servicio “X” es más alto que el de una organización de estructura con mayor formalización. En definitiva, podemos diseñar una organización para el cambio, pero esto tiene cierto costo.

Estudiar cambio organizacional puede requerir un enfoque interdisciplinario. Los estudios realizados por observadores de la realidad política pueden ser especialmente ilustrativos. Por ejemplo, Edmund Burke (1729-1797) en su obra *Reflexiones Sobre la Revolución en Francia* presenta un profundo análisis de los riesgos inherentes a un cambio radical en los sistemas sociales.<sup>4</sup> Burke se resiste tenazmente a aceptar la validez de sistemas sociales “creados artificialmente” (por ejemplo, el resultante de la Revolución Francesa). Así, señala que los sistemas deben evolucionar y mejorar en forma paulatina: los intentos de “diseñar desde cero” están condenados al fracaso pues no contemplan la enorme complejidad subyacente. Lo escrito por Burke en 1790 anticipó en forma sorprendente los “años del terror” que imperaron en Francia poco tiempo después, así como la irrupción de Napoleón y las guerras en las que sumió a Europa entera en años posteriores.

Las ideas de Burke permiten entender fenómenos actuales: en el siglo XX, el derrumbe de la Unión Soviética ilustra el fracaso de un intento de diseñar una “sociedad nueva” donde —entre otros cambios— las preferencias individuales son subordinadas al “interés social”.

Las ideas de Burke en política y gobierno guardan un paralelismo con las presentadas por Hayek (relativas a la superioridad del mercado frente a la planificación) dos siglos más tarde. En efecto, el planteo de Hayek es que el “orden espontáneo” resultante del funcionamiento de mercados tiene ventajas con respecto a los mecanismos de planificación centralizada que muchas veces se proponen como alternativa: los mercados hacen uso eficiente de información dispersa, lo cual permite adaptación paulatina ante cambios.

### **Edmund Burke (1790 [1993]), Reflections on the Revolution in France (Oxford World Classics)**

Para evitar los peligros de la inconstancia y la inestabilidad, diez mil veces peores que los de la obstinación y el ciego perjuicio, hemos consagrado al Estado, que ningún hombre mire sus defectos o corrupciones sin la debida cautela; que ni sueñe de comenzar su reforma a través de la subversión; que deba encarar las fallas del Estado como haría con las heridas de un padre, con asombro piadoso y cuidado extremo. Gracias a este sabio perjuicio hemos sido enseñados a mirar con horror a aquellos hijos del país que rápida e inconscientemente cortan en pedazos al padre, depositándolo en la olla de los magos, con la esperanza de que hierbas venenosas y plegarias descabelladas puedan regenerar su salud (...)  
(Burke, pag. 96)

Tanto Burke como Hayek advierten sobre los peligros que acechan a aquellos que quieren cambiar el rumbo de una organización. Por un lado, en la organización existen rutinas y un “saber implícito” que muy posiblemente refleja adaptación paulatina a las circunstancias (mercado) en el cual la organización actúa. Abrupto cambio en estas rutinas puede resultar en más costos que beneficios. Pero además, todo cambio debe incorporar las señales de distinto tipo que el mercado envía a la organización. Para organizaciones con fines de lucro esto puede ser considerablemente más sencillo que para aquellas que no se financian por venta de servicios sino por transferencias, sean éstas públicas o privadas.

3. Mintzberg, H. (1984 [2005]), *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía.

4. Agradezco la guía de Alejandro Corbacho en lo relativo a la obra de Burke.



## Tratando de entender el modelo productivo (un modelo para armar)\*

por Carlos Alfredo Rodríguez  
Rector, UCEMA.

**P**ara evaluar profesionalmente los resultados de un modelo económico uno debe definir primero cuál es el conjunto de medidas que lo definen a fin de poder luego discriminar cuáles son los resultados observables que se deben a estas medidas y poder cuantificar la efectividad de las mismas. En otras palabras: muchas de las cosas que ocurren pueden no ser el resultado deliberado de una política sino más bien eventos independientes de nuestro accionar, o sea "cosas que nos pasan".

Un ejemplo clarísimo de esas "cosas que nos pasan" ha sido el comportamiento de nuestros precios de exportación de productos primarios en la última década. Desde mediados de 1996 hasta fines de 1999 los precios de exportación en dólares caen 36% a la vez que se deteriora la popularidad de Menem, que había sido reelecto con 50% de los votos en 1995. Entre 2000 y mediados de 2003, los gobiernos de de la Rúa y Duhalde enfrentan un piso en los precios de exportación a la vez que de la Rúa es forzado a renunciar y Duhalde sorpresivamente decide no buscar la presidencia en las elecciones de 2003. Finalmente, Kirchner asume en mayo 2003 con solo el 22% de los votos y durante los siguientes cuatro años su popularidad se acrecienta exponencialmente a la vez que los

precios de las exportaciones primarias aumentan un 140%, llegando a un pico histórico que probablemente continúe siendo superado.

Sería injusto concluir que la evaluación popular de las últimas cuatro administraciones esté determinada por la evolución de los precios de exportación. Pero también sería imprudente ignorar totalmente esta información. Al fin y al cabo todo el mundo sabe que con viento a favor es mucho más fácil navegar que con viento en contra. Además, en una democracia joven como la nuestra es probable que muchos votantes no evalúen los proyectos de los gobernantes sino que más bien se dejan llevar por su realidad cotidiana: si las cosas van bien votan por el que está. Ello explicaría por qué en un período de pocos años hayamos reelegido a Menem (Convertibilidad incluida) por el 50% de los votos y luego a Cristina Kirchner con el 45,5%. En ambos casos descarto la posible influencia significativa de fraude electoral (compra de votos, etc.) ya que las encuestas privadas de opinión anticipaban claramente estos resultados.

Se dice que la principal variable instrumental del "modelo productivo" es el dólar alto. En efecto, la paridad del poder adquisitivo del peso argentino frente al dólar (PAC de USA multiplicado

Figura 1

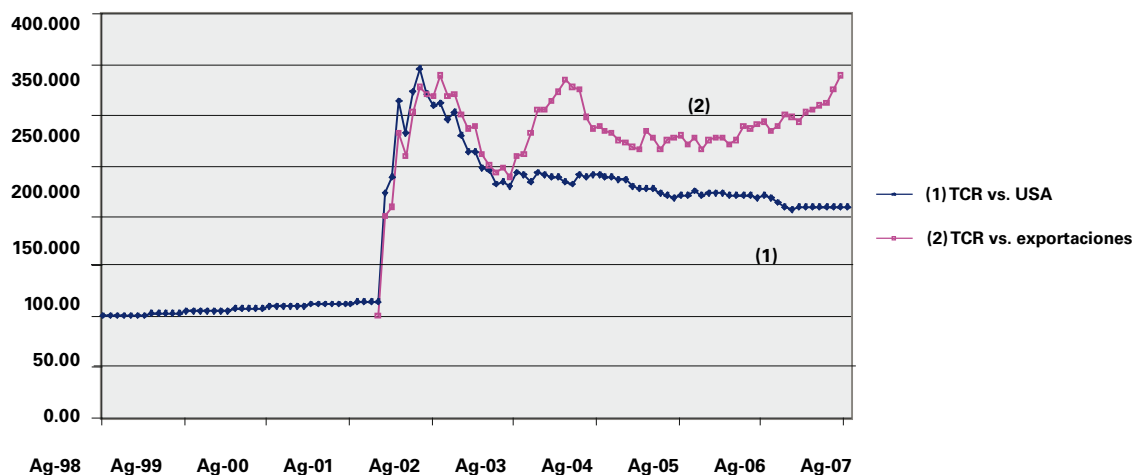
Dic'95= 100 Índice de precios de las materias primas (en dólares estadounidenses)



\* Artículo publicado en Ambito Financiero el 18 de diciembre de 2007.

Figura 2

Valor real del dólar



por tipo de cambio y dividido por PAC argentino, donde PAC son los precios al consumidor) se ha duplicado entre fines de 2001 y 2007 tal como lo muestra la Figura 2 (serie 1). Esto se traduce en un mayor costo de importación, lo que favorece al sector industrial competitivo de las importaciones, que es uno de los principales soportes políticos de este modelo. Sin embargo vemos que esta variable llegó a ser 3.5 a mediados de 2002. O sea que el dólar es alto, pero no tan alto como antes. En realidad ha caído un 40% desde su pico máximo en 2002 cuando “nació” el “modelo productivo”. También puede verse el importante aumento en el precio real de las exportaciones tradicionales (serie 2, equivalente en pesos del precio en dólares deflactado por nuestro PAC) que llegó a multiplicarse por 3.5 desde la caída de la convertibilidad.

La pregunta básica frente a la realidad del dólar es: ¿el dólar está alto pero cayendo por que así lo decreta el modelo productivo o es algo que simplemente “nos está pasando”? Me parece que la realidad está en un término medio. Al gobierno le gusta que el dólar esté alto para favorecer a la industria sustitutiva de importaciones, pero no quiere que suba por temor a la inflación. Cuando el dólar real sube para los exportadores, el gobierno casi automáticamente lo baja con más retenciones, o sea que un dólar alto para las exportaciones tradicionales no forma parte del modelo productivo.

Contrariamente al caso argentino, en el vecino país de Brasil, el valor real del dólar está a niveles record por lo bajo. Una posible explicación para esta “asimetría” cambiaria entre los dos principales miembros del MERCOSUR es que nosotros no tenemos entradas significativas de capitales debido a nuestra debilidad institucional

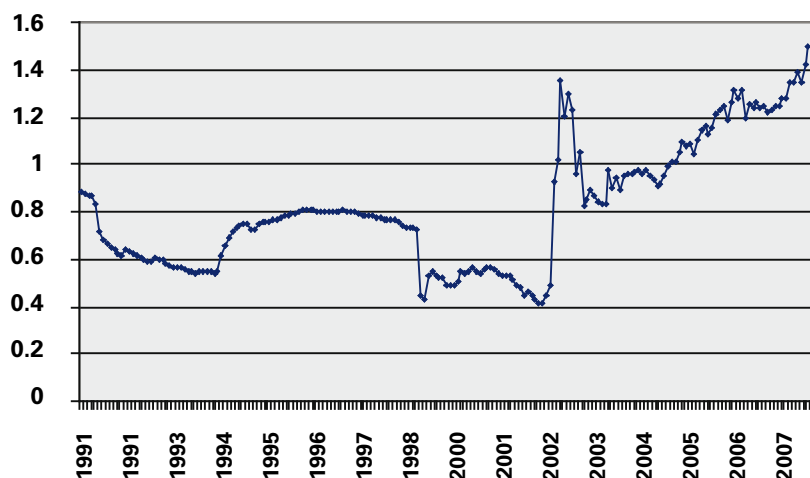
y el default. Ambas son cosas que “nos pasaron y aún pasan” ya que no creo que formen parte deliberada del “modelo” sino mas bien de nuestro turbio sistema político. La poca entrada de capitales ayuda a debilitar el peso, o sea que mantiene el dólar alto.

El ejemplo de Brasil sirve para analizar otro de los mitos del modelo productivo: se sostiene que el dólar alto mejora la competitividad y favorece a la industria. Nuestro tipo real de cambio versus el real está en el nivel más depreciado de la historia reciente según se ve en la Figura 3. Sin embargo experimentamos el déficit comercial bilateral más elevado desde la creación de MERCOSUR. La política comercial frente a Brasil no ha variado desde la Convertibilidad, o sea que no puede culparse el déficit bilateral a una apertura indiscriminada del modelo productivo. La competitividad brasilera hay que buscarla en otros factores que van mas allá de la explicación simplista del dólar alto.

Al gobierno le gusta que el dólar esté alto para favorecer a la industria sustitutiva de importaciones, pero no quiere que suba por temor a la inflación.

Figura 3

Tipo de cambio real Argentina-Brasil



Respecto de la supuesta relación entre industrialización y dólar alto veamos la Figura 4. En ella se muestra la participación de la industria en el PBI. Puede verse que la participación de la industria es aun menor que en la década del 90, supuestamente el súmmum del anti-industrialismo. Probablemente lo que si pase es que el dólar alto facilita la competencia de pequeñas empresas que de otra manera no serían competitivas en el nivel global. Probablemente también sea el caso que esas pequeñas empresas sean más intensivas en mano de obra no calificada, lo que explicaría la importante baja en el desempleo que se ha experimentado.

Volviendo a la instrumentación del modelo productivo, vemos que el gobierno interviene activamente para sostener un dólar alto a través de dos políticas: retenciones altas y crecientes a las exportaciones, las que disminuyen la oferta de dólares e importantes compras de divisas por parte del Banco Central.

Llegamos ahora a la mayor encrucijada del modelo productivo: ¡la inflación atenta contra el dólar alto! Pero la inflación es el resultado de la rápida recuperación de los gastos luego de la crisis, producto en parte del inconsistente ritmo de aumento del gasto público y de la suba del salario real del sector formal, fomentada desde el gobierno a través de paritarias y aumentos salariales obligatorios. La suba del salario real a través de políticas redistributivas es parte del modelo y con ello se consigue el apoyo político sindical. El problema es que, si no aumenta la productividad, la suba del salario real es incompatible con el dólar alto y esto es causal de inflación de demanda.

En síntesis: la inflación de demanda en el

modelo productivo se debe a la suba del gasto público y a que se trata a la vez de mantener altos la remuneración de la mano de obra (al menos la formal) y el precio real del dólar. Para contener la inflación de demanda resultante se ha apelado a tres instrumentos:

1- Congelar precios de servicios públicos (a costa de los inversores del sector y de subsidios estatales). Esta situación es insostenible y culminará en una crisis de oferta o en la estatización de las empresas.

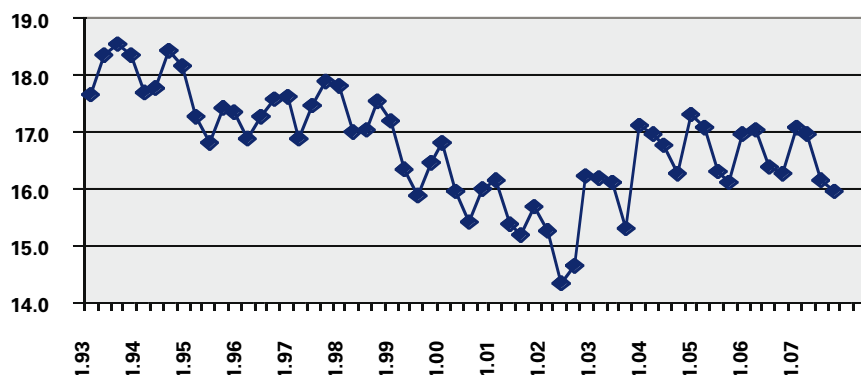
2- Retenciones a las exportaciones tradicionales. Estas retenciones estarían en parte justificadas por la gran suba ocurrida en los precios internacionales aun cuando es dudoso que las retenciones sean disminuidas si los precios internacionales bajan.

3- Control informal de precios a través de métodos cuasi-intimidatorios y finalmente de una serie

Parte de la deuda reestructurada  
se hizo indexada a una cláusula  
de inflación. Al destruir la credibi-  
lidad en este índice se ha incurri-  
do en la práctica en un segundo  
default de la deuda externa  
(y buena parte de la interna).



**Figura 4 Participación de la industria manufacturera en el PBI**



de medidas que equivalen a eliminar el índice de precios, o lo que éste representaba. Este desmanejo institucional de la llamada “crisis del INDEC” delata la existencia de serios problemas para la sostenibilidad del “modelo productivo” tal como lo conocemos.

La virtual destrucción del índice de precios oficial tiene una relevancia especial para los mercados de capitales y la relación con los sindicatos.

Parte de la deuda restructurada se hizo indexada a una cláusula de inflación. Al destruir la credibilidad en este índice se ha incurrido en la práctica en un segundo default de la deuda externa (y buena parte de la interna). No es casualidad que a pesar de todos los logros económicos del modelo, la prima de riesgo país se encuentre junto a las de Venezuela y Ecuador, los dos países más inestables de América latina. El próximo gobierno enfrenta la doble tarea de finalizar la renegociación de la deuda del primer default y de compensar a los acreedores víctimas del segundo default. La tarea es difícil pero en esto puede ayudar la excelente posición de Reservas del BCRA.

Al sembrarse dudas sobre la validez del índice de precios, los sindicatos encuentran un campo fértil para posicionarse en las próximas negociaciones colectivas. Esto podría ser un factor importante de desestabilización y ha llevado a las tratativas de negociar una suerte de “pacto social”.

Mas allá de las críticas también han habido logros. En los últimos años hemos observado una caída más que significativa en el desempleo y una tasa inesperada de crecimiento del PBI. Ambos fenómenos son inconsistentes con la falta de inversión en sectores claves como energía, co-

municaciones y tecnología. Tampoco pueden ser atribuidos a una nueva política comercial (es la misma que en los 90) ni a un cambio drástico en la política crediticia o impositiva. El crecimiento del PBI podría en parte ser atribuido al comportamiento favorable del sector externo, pero ayudado sin duda por un entorno macroeconómico de estabilidad y de una creciente demanda agregada. La caída del desempleo requiere explicaciones adicionales.

Por último, salvo las retenciones y la suba de impuestos al empleo, el modelo ha mantenido la estructura impositiva heredada de la década pasada. Personalmente creo que ha habido un aumento importante en la eficiencia de la recaudación, tanto por mayor eficiencia de la AFIP como por un mayor temor por parte de los evasores a ser detectados y efectivamente castigados.

Finalmente, se ha mantenido al cabo de cuatro años un superávit fiscal de caja que posibilita una política monetaria independiente (ya que el financiamiento con deuda está prácticamente cerrado, probablemente la única consecuencia buena que trajo el default). Se podrá decir mucho sobre los factores que posibilitaron este superávit fiscal, pero yo creo que es meritorio que se haya mantenido, al menos por unos años. En otras épocas cualquier aumento de ingresos, genuinos o no, permanentes o transitorios hubiera sido devorado por el aparato estatal. Eso no ha pasado aún. Podría decirse que el elemento distintivo del modelo productivo, el único sobre cuya consistencia y beneficios no tengo dudas, es la implementación de un superávit fiscal como instrumento fundamental de la política de gobierno. Todo lo demás puede ser discutido y probablemente mejorado.

# Profesores por el mundo

Siempre los vemos en clase o en los pasillos de la universidad, pero en este número de la revista comparten además sus experiencias de viaje.

## Mi viaje a China

por **Joel Schneider**, profesor de Organización Industrial y Macroeconomía.

**E**ste verano estuve en China. La experiencia, indescriptible, confirma que se está ante una gran potencia ascendente. Comencé por Shanghai: o sea, viaje al futuro, propio de las postales de Star Wars, con sus edificios aguja y torres cilíndricas. En un tren magnético (El Maglev) que alcanza los 430 km por hora, levitando, en pocos minutos se está en plena peatonal. Luces de neón, un edificio similar a la casa de los Supersónicos, caza-turistas insoportables ofreciendo “watchs, DVDs”, y miles de chinos por todos lados. Treinta mujeres bailando lentamente, en una especie de Tai Chi Chuan moderno. Mc Donalds, Pizza Hut. Eso, y el ajeteo de desplazarse entre la gente con la mochila, guiado por un rudimentario mapa, fueron los primeros pasos en tierra oriental. Muchos colores, luces, sonidos, música funcional, y pantallas de plasma en todas las esquinas. Un cóctel fantástico de estímulos sensoriales, casi explosivo, que nunca se detienen.

Luego, Suzhou, bonita ciudad de canales y jardines, y de allí a Nanjing, moderna ciudad universitaria rodeada de una muralla de 30 km, repleta de rascacielos. Luego, un tren rápido me llevaría a Beijing, donde la excesiva planificación resta libertad al peatón. Tras la revolución comunista, los ingenieros soviéticos se trasladaron a Beijing y diseñaron plazas inmensas, avenidas anchísimas (es imposible cruzarlas salvo por túneles) y cinco autopistas de circunvalación.

En la Plaza Tiananmen caben cuatro Plazas de Mayo. En su centro, el Mausoleo de Mao Zedong: cientos de chinos se apretujan, sacan fotos, y efectúan una extensa fila continua, para ver el cuerpo congelado de Mao. Está prohibido entrar con cámaras y bolsos. Los turistas chinos se amontonan y parecen emocionados. Algunos portan banderitas rojas. Lo paradójico es, que dentro del mismísimo mausoleo de quien luchó con el capitalismo, hay una docena de puestitos que venden todo tipo de merchandising con el rostro de Mao -postales, mazos de cartas o prendedores- un auténtico mercantilismo comunista. Al norte, está la Puerta de la Paz Celestial, donde cuelga un inmenso retrato de Mao. Debajo,

una puerta permite el ingreso a la Ciudad Prohibida. Permaneció cerrada al pueblo durante 500 años, y allí vivían placidamente los emperadores de las dinastías Ming y Qing. Se trata del palacio más grande del mundo, con 9.999 habitaciones.

La peatonal Wangfujing Dajie, ancha y colorida, con modernos shoppings, plasmas y carteles luminosos, saca al turista del pasado y le recuerda que es esta la capital del país que más crece en el mundo (9,8% promedio anual durante 25 años). Repleta de negocios, la casa de deportes Li Ning, que viste a la selección argentina de básquet, y luce pósters de Scola, tiene por consigna “Everything is possible” en lugar de “impossible is nothing”. Se puede comprar desde la última tecnología de punta hasta perderse por un callejón y probar brochets de cucarachas, caballitos de mar o alacranes, entre otras cosas exóticas.

Obviamente fui a la Muralla China. Al llegar a la sección Badaling, hay que montarse en una simpática montaña rusa que se detiene al pie de la Muralla, a 800 mts sobre el nivel del mar. Hay tanta gente que se dificulta encontrar un minuto de paz, pero cuando se ha caminado lo suficiente, el laberinto serpenteante de piedra perdiéndose en el horizonte entre los picos y las nubes pacifica el alma.

Luego fui a Pingyao, Xi'an y sus Guerreros de Terracota, de Guilin a Yangshuo en barco por el Río Li. Luego a Guangzhou, Shenzhen, Macau (Las Vegas de Asia) y Hong Kong. Esta última, hiper moderna y futurista como Shanghai, sorprende con su escalera mecánica de 800 mts que sube cuesta arriba en la montaña. Hay tranvías y colectivos de dos pisos, infinidad de túneles, puentes y autopistas, y como Hong Kong es una isla, hay ferrys que surcan el verde mar permitiendo obtener postales memorables de la ciudad.

Los chinos suelen conversar a los gritos apasionadamente, no hacen fila, y en general, son muy amables, y se ofenden si uno critica su comida. Las ciudades, incluso las del interior, son bosques de rascacielos. La TV, los diarios, los plasmas en los modernísimos subterráneos, y hasta una mega pantalla montada sobre un car-



En la Muralla China.

guero que surca el río pasando comerciales, todo recuerda que no se trata de un país atrasado y dormido, sino por el contrario, de un festival mediático de oportunidades, consumo y diversión, se esté

o no de acuerdo. Queda aún pendiente, claro está, una profunda transformación política que permita la libertad de expresión, y la libre elección.

## Mis vacaciones en Ecuador

por **Luisa Montuschi**, Vicerrectora de la UCEMA.

**A** pesar de su relativamente reducida extensión, Ecuador se distingue por su increíble biodiversidad que se da en las cuatro regiones: la región andina, la Amazonía (rain forest a la que denominan también Oriente), la costa y las islas Galápagos. Con 9.2 especies por km<sup>2</sup> ocupa el primer lugar en el mundo por este indicador y dos de sus parques nacionales han sido declarados Herencia Mundial de la humanidad por la UNESCO. También la diversidad étnica y cultural es destacable. A pesar de que el 95 % es de religión católica, en algunas zonas, en particular en la Amazonía, subsisten grupos indígenas que practican ritos ancestrales.

Cuenca, declarada herencia cultural de la humanidad, se destaca por sus construcciones coloniales y, sobre todo, por sus numerosas iglesias cuyas cúpulas asoman por sobre el perfil urbano. Y que sólo pueden ser de colores blanco (o tiza) o celeste. Los colores del cielo. Tuve suerte de presenciar el último día de festejos de la Navidad con desfiles parecidos a los de carnaval. Hasta algunos perros estaban disfrazados. Y la gente llevaba imágenes ricamente vestidas del Niño Jesús que depositaban en un lugar en

la Iglesia para luego retirarlas hasta el próximo año.

En Quito quedé muy impresionada por la Iglesia de la Compañía de Jesús. Entrar ahí fue como ingresar en un cofre de oro. No quedaba ni un espacio que no fuera dorado y, al parecer, en algún lugar había realmente oro macizo.

Al norte de Quito llegué hasta la “mitad del mundo” señalada claramente en el piso y con un monolito. Al pisar de ambos lados fue como si fuera una mujer “de dos mundos”. O, por lo menos, “de dos hemisferios”. Otra visita interesante fue al pueblo de Otavalo, con su mercado de artesanías, probablemente el más importante de Ecuador. Ahí, entre otros souvenirs, me compré una imagen en jade de un chamán que debería darme energía y traerme suerte. Y si no fuera así se la regalaría a alguien que no me resultara simpático.

Con gran expectativa volé a las Islas Galápagos, donde vimos muchas iguanas, lobos marinos, cangrejos y una inmensa variedad de aves que no conocía. ¿Y las tortugas? Me explicaron que por la acción humana y por la de perros y gatos habían estado al borde de la extinción. Es en la Fundación Darwin donde están criando tortugas de diferentes especies para reinsertarlas en su hábitat de



## 【 sociales 】

origen. Han tenido bastante éxito y hoy ya no se considera la tortuga como especie en peligro de extinción. Ciertamente la Fundación merecía una visita. Allí conocí a “George el solitario” un famoso ejemplar último de una especie originaria de la isla Pinta que, a pesar de todos los esfuerzos, no ha podido reproducirse. Comparte su vivienda con dos hembras de una especie genéticamente relacionada. Pero todo ha sido inútil. George ignora olímpicamente a sus compañeras. En las islas están ausentes los aspectos de diversidad cultural que me habían sorprendido en el Ecuador continental. Es esencialmente un espacio turístico donde se practican varios deportes acuáticos, y donde pululan turistas de los más diversos orígenes. La última etapa de mi viaje fue Guayaquil, de donde destaco el Malecón 2000 sobre el río Guayas que costea la ciudad y que alberga museos, restaurantes, parques, monumentos y galerías. Y pueden comerse excelentes camarones y otros pescados.

Retorné pensando que me quedaba pendiente una asignatura: la visita al llamado Oriente o Amazonía. Algo totalmente distinto de lo anterior pero, por la información recibida, ciertamente merecedor de otra visita.



La línea que divide el norte y el sur.

## 【 dónde están ahora 】 Cambios laborales de alumnos y graduados

### GRADUADOS

**Alberto, Federico** (MADE '01) de Banco de la Ciudad de Bs. As. a Alberto & Alberto Abogados; **Araujo, Gustavo** (MAF '01) de AFJP Nación a Crisil Irevna; **Arauz, Gonzalo** (LIDE '01) de Claxson a The Walt Disney Co; **Arce, Mario** (MADE '02) de Repsol-YPF a Telecom; **Artigues, Alejandro** (MADE '04) de Damovo a Oracle; **Baque, Fernando** (MADE '04) de Grupo Peugeot Citroen a Los Grobo Agrop; **Barreiro, Pedro** (MADE '96) de Protel Servicios a DHL; **Blasco Garma, Rocío** (LIDE '05) de Lenovo a Nestle; **Bordón, Ignacio** (MAF '01) de Citibank NA a Fibra Papelera; **Brener, Mariano** (MADE '04) de Lopez Leon Markets a GAFISUD; **Burion, Carlos** (LIE '06) de Hipódromo Arg. de Palermo a Grupo Bapro; **Castellano, Tristán** (MADE '06) de RR Donelley a Hoyts General Cinema; **Chindemi, Pablo** (MDB '98) de BankBoston a Standard Bank; **Crespín, Carlos** (MADE '99) de Novartis a Laboratorio Elea; **Douton, Santiago** (MAF '97) de Convergencia Networks a Microsoft; **Dubra, Francisco** (MADE '99) de Euforia Networks a LG Electronics; **Elizathe, Ramiro** (MADE '98) de Peugeot Citroen a Dongfeng Peugeot Citroen China; **Esquenazi, Mauro** (LIE '02) de Kraft Foods a Accenture; **Fassi, Fernando** (MADE '01) de Oracle a IT Convergence; **Fernández, Rodrigo** (MAF '05) de Consultoría a Gob. de la Prov. de Neuquén; **Firpo, Pablo** (LIE '01) de Cervecería y Maltería Quilmes a Cervecería Chile; **Gambetta Podesta, Renzo** (MAE '06) de Grupo Graña y Montero a Banco Financiero del Perú; **Garibotti, Hernán** (MADE '05) de Wal Mart a Standard Bank; **Gradin, Luis** (MADE '05) de Balko a Rukan Derrollos Urbanos; **Granados, Christian** (MADE '99) de Fada Pharma a TNS Gallup; **Guagnini, Luis** (MADE '06) de Lan Airlines a TravelOne; **Heredia Puig, Rodrigo** (MADE '06) de Xiomara a ITd Consulting; **Hernaez, Gabriel** (MAF '03) de Four Seasons Uruguay a Four Seasons Mexico; **Hesse, Eduardo** (MADE '03) de Elektrafin a Occidental Arg. Exploration and Production; **Hevia, Mariano** (MADE '04) de Banco de la Prov. de Bs. As. a Jet Consulting; **Isola, Juan María** (MADE '01) de Paradigma Cons. Asoc. a Atento; **Katz, Leonardo** (MADE '01) de CMS Energy a Soc. Arg. de Electricidad; **Kaufmann, Damián** (MAE '07) de Accor a IBM; **Korz, Karina** (MADE '03) de Banca Nazionale del Lavoro a HSBC Bank; **Lamas, Leonardo** (MAF '05) de Aguas Arg. a Audinac/Audivic; **López Verde, Javier** (MADE '96) de Masterfoods a Johnson Diversy; **Lucentini, Luciano** (MADE '01) de Pfizer a Kraft Foods; **Luciani, Guillermo** (MAF '99) de Banco Columbia a Equifax; **Mac Donald, Ricardo** (MADE '98) de Lloyds Bank a Banco Patagonia; **Martínez, Alejandro** (MAG '97) de Plastargroup a Asesorías del Centro; **Matarrese, Horacio** (MADE '03) de Damovo a Telema; **Mazzaglia, Nicolás** (LIDE

y CCP '07) de ExxonMobil BSC a Dow; **Mieravilla, Leandro** (MADE '92) de Oca Colombia a Oca Perú; **Morando, Juan Manuel** (LIE '05) de EEUU Hyatt a DE; **Moules, Leandro** (MAF '05) de Grupo Siembra a act. independiente; **Ogawara, Andrea** (MADE '04) de Banco do Brasil a Deutsche Bank; **Paz, Juan Manuel** (LIE '07) de Sugar Bowl Ski Resort a Global Hospitality Services; **Pereyra, Gustavo** (MADE '96) de Almerisol Properties a Sunny Almeria; **Pieniazek, Lionel** (MADE '04) de Gauss Global a Accenture; **Ponchiardi, Javier** (MADE '06) de TTS Viajes a Micros-Fidelio; **Ramirez, Claudio** (MADE '01) de Blanco Nieve a Acetatos Arg; **Rodríguez Alcobendas, Marcos** (LIE y MAF '05) de Phenix Finance a BNP Paribas; **Romagnoli, Fernando** (MADE '06) de CHEP a DHL; **Romano, Roberto** (MADE '05) de Jebsen & Co. a Grobocopatel Hnos; **Roles, Carlos** (LICP '06) de Derrollo y Gestión a Min. de Economía de la Nación; **Scaliti, Marcos** (MAF '06) de Cencosud a Jumbo Retail; **Serrano, Leandro** (LIE y MAF '04) de Banco Río Santander Investment a Francés Adm. de Inversiones; **Stadler, Juan** (LIDE '05) de Vessel a First Data Corp; **Stigliano, Ariel** (MAF '01) de Asea Brown Boveri a Alstom Transport; **Striglio, Nicolás** (MAF '06) de HSBC Bank a Banco Hipotecario; **Torchiaro, Alejandro** (MAF '05) de Lucchetti a Onetto Abogados; **Tripodi, Santiago** (MADE '99) de SmartCon a ICS Group; **Van Compennolle, Mariel** (MADE '03) de Bellsouth a Cablevisión; **Venneri, Ariel** (MAF '00) de Jose Cartellone Constr. a Gador; **Zjaria, Pablo** (MADE '04) de Tenaris a El Tolar; **Zoratti, Ma. de los Angeles** (MAE '03) de Stracienta Corp. a Deloitte & Co.

### ALUMNOS

**Aranda, Alejandro** (MAF) de Banco Macro a MBA Banco de Inversión; **Betancourt Olvera, Ana María** (MAF) de Telmex Perú a Telmex Arg; **Caraccio, Carlos** (ININF) de Telephone2 a Paradigma Consultores; **Dos Santos, Gustavo** (MAF) de G&L Internacional a HSBC Bank Arg; **Fernández, Javier** (MAE) de Estudio Cobanera & Asoc. a Standard Investments; **Fransoy, Sergio** (MADE) de Alonso Carra a INSSJP - Pami; **Giavino, Norberto** (MADE) de Monsanto a Merisant; **Gómez, Sebastián** (MADE) de American Express a Tyco International; **Longardi, Claudia** (MAF) de Marascca Berisso & Asoc. a Giovino; **Paglia Fandos, Gastón** (MAF) de Galicia Patrimoniales a Puente Hnos; **Piñeiro, Oscar** (MADE) de Consultoría Privada a Grupo Neomedia; **Sabatini, Andrea** (MEP y MAF) de San Martín Suarez y Asoc. a Banco Supervielle Société Générale; **Torres, Marcos** (ININF) de Paradigma Consultores a Atento Arg; **Tsanis, María Eugenia** (MADE) de Secretaría de Industria a AGFA Graphics.



# [ arte ]



La UCEMA fue sede de la muestra de arte de la Asociación de Colegios del Bachillerato Internacional del Río de la Plata. Los alumnos que se destacaron por su trabajo en las distintas artes plásticas tuvieron la oportunidad de presentar sus obras en el Auditorio de la Universidad y de realizar una exposición.

## Muestra colegios de bachillerato internacional



## Pancu Ledesma



Dentro del Ciclo de Arte UCEMA se presentaron pinturas y objetos del artista Pancu Ledesma. Con su habitual tono humorístico y satírico, las obras llamaron la atención por sus colores vibrantes y sus temas controvertidos.

## [ cuadro de honor 2008 ]

Integran el Cuadro de Honor todos los alumnos de las carreras de grado y graduados de la promoción 2007 que tienen un promedio de ocho puntos o más.

La pertenencia al Cuadro de Honor se decide cada año al comenzar las clases. Se incluyen todos los alumnos que tienen ocho o más materias aprobadas.

El promedio de la totalidad de los estudiantes es de 6,58.



Germán Sergio Gieczewski	9.94	Licenciatura en Economía
María Belén García Basalo	9.81	Licenciatura en Dirección de Empresas
Alejo Eduardo Czerwonko Pupi	9.79	Licenciatura en Economía
Matías Pablo Ariel Fernández	9.50	Ingeniería en Informática
Verónica Laura Ghersini	9.47	Licenciatura en Dirección de Empresas
Verónica Laura Ghersini	9.42	Contador Público
Natalia Teplitz	9.42	Licenciatura en Economía
Sofía Mantilla	9.38	Licenciatura en Economía
Guillermo A. Simunovich Bain	9.27	Licenciatura en Ciencias Políticas
María Laura Rodríguez Quaini	9.20	Licenciatura en Dirección de Empresas
Victoria Cabello	9.13	Licenciatura en Dirección de Empresas
Federico Pelayo	9.13	Licenciatura en Economía
Cynthia Gabriela Boruchowicz	9.06	Licenciatura en Economía
Solange Toric	9.00	Ingeniería en Informática
Clara Fernandez Quiroga	8.97	Licenciatura en Economía
Nora Machado	8.92	Ingeniería en Informática
Ignacio Torriilo	8.88	Licenciatura en Economía
Viviana Marcela Pandra	8.81	Ingeniería en Informática
Bárbara Gorodetzky	8.81	Licenciatura en Ciencias Políticas
María Florencia Romero	8.78	Licenciatura en Dirección de Empresas
Guadalupe Merea	8.75	Licenciatura en Dirección de Empresas
Leandro Javier Díaz Santillán	8.72	Licenciatura en Economía
Hector Darritchon	8.70	Licenciatura en Dirección de Empresas
Mariana Belén Sarria	8.69	Licenciatura en Dirección de Empresas
Rocío Martínez Rial	8.66	Licenciatura en Dirección de Empresas
Candelaria Escuti	8.65	Licenciatura en Economía
Ingrid Varela	8.64	Licenciatura en Economía
Victoria Santos	8.57	Licenciatura en Dirección de Empresas
Andrea González Bayón	8.53	Licenciatura en Economía
Rocío Martínez Rial	8.50	Contador Público
Agustín Di Savino	8.47	Ingeniería en Informática
Gonzalo Escudero	8.46	Licenciatura en Ciencias Políticas
Ramiro Mosteirín Belfiore	8.44	Licenciatura en Dirección de Empresas
Mariana Leuci	8.38	Licenciatura en Dirección de Empresas
Facundo Cuppi	8.31	Licenciatura en Dirección de Empresas
Sabrina Lernik	8.31	Licenciatura en Economía
Adolfo Guillermo Rodríguez Hertz	8.30	Licenciatura en Ciencias Políticas
Anaía Virginia Rasgido	8.29	Licenciatura en Ciencias Políticas
Jon Iturralde	8.19	Ingeniería en Informática
Tomas Williams	8.17	Licenciatura en Economía
Paula Heilborn	8.13	Licenciatura en Dirección de Empresas
Carolina Volman	8.06	Licenciatura en Economía
José Luis López	8.05	Licenciatura en Dirección de Empresas
Eric Braian Arias	8.00	Licenciatura en Ciencias Políticas
Augusto Rodrigo Bovio	8.00	Licenciatura en Ciencias Políticas
Tomás Pablo Viglione	8.00	Licenciatura en Economía
Belén Llerena	8.00	Licenciatura en Economía

## [ posdata ]

"The results of this happy conjunction of political, economic and financial facts were not long to seek; for in less than five years the Argentine passed from a state of chronic crisis to the fullest prosperity known since her existence as a nation. But to preserve all the benefits of the progress accomplished the young Republic has still one task to fulfill: to fortify domestic peace, to perfect her political system and to improve her principles of administration; conditions indispensable to the assured and normal development of the country and its future generations."

Conclusions from: "The Argentine in the Twentieth Century", by Albert Martinez and Maurice Lewandowski, T. Fisher Unwin, London, Third Edition, 1911.

Sugerido por: Carlos Rodríguez.



# MARATON UCEMA 2008



8K | 13 de abril, 10h. | Costanera Sur

## CATEGORÍAS (3 y 8 km)

Damas / Caballeros  
General, UCEMA, Discapacitados

**Costo de la inscripción:** \$ 40

**Remera Puma** para cada participante

**Premios y sorteos** al finalizar el evento

**Solidaria:** Tetra Pak donará 1 litro de leche por cada corredor.  
Entidades a beneficiar: Banco de Alimentos y Hogar Jesús de Belén

## INFORMES E INSCRIPCIÓN

### Universidad del CEMA

Reconquista 775. Ciudad de Bs. As.  
Lunes a viernes de 12 a 19. Tel: 6314-3000

### Club de Corredores

Monroe 916. Cap. Fed. L-V de 9:30 a 20.  
Sábados de 10 a 14. Tel: 4780-1010

Cupos limitados por orden de inscripción.

AGRADECEMOS EL AUSPICIO DE

**BDO**  
Becher

**EL CRONISTA**

**GM**  
next

**PUMA**

**BANCO PATAGONIA**

**Tetra Pak**  
PROTEGE LO BUENO™

**grupo carrefour**  
ARGENTINA

**Boehringer**  
Ingelheim

**freddo**

**Met AFJP**

**MetLife**

**PUENTE**  
Desde 1915

**Adecco**

**ELEK**  
TEVCO

**QBE**  
A.B.F.

**CENTRAL DE RESTAURANTES**  
ARABIA

**INTERPLAN S.A.**

**farmacity**

**Pharmatori**  
Vitalidad que se siente

**EO**  
DE LOS ANDES

**MANDARINA**  
mandarinacyd.com.ar

**BGH**

**INOLSUR**  
Instituto de Comercio Exterior

**Intellinet**  
Soluciones Tecnológicas

**Gatorade**

**SPETTUS**  
Grand House  
PUERTO MADRID

**DHL**  
EXPRESS

**SETEC**  
SISTEMAS ELECTRONICOS S.A.

**LEAR**  
CORPORATION

**centro óptico DIGITAL**

**cGc**  
Centro de  
GRADUADOS



**UCEMA**



Beber con moderación. Prohibida la venta a menores de 18 años.

*Escrihuela Gascon*



[www.escrihuelagascon.com.ar](http://www.escrihuelagascon.com.ar)